



Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”
Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán
Carrera de Contabilidad y Finanzas



TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: Estrategia de capacitación en la CPA “13 de Marzo”
del municipio de Cabaiguán**

Autora: Yunia Lorenzo Hernández.

Tutor: Mtr. Raúl Ramírez Mendiola.

Junio, 2013



DEDICATORIA

- ❖ *A mi madre y a mi padre, por darme la vida.*

- ❖ *A mis niñas, por ser la razón de mí existir.*

- ❖ *A mi esposo, por ser fuente de amor, comprensión y alegría.*

- ❖ *En fin, a todas aquellas personas que han compartido junto a mi los buenos y malos momentos de la vida.*

AGRADECIMIENTOS

- ❖ *A la Revolución Cubana, porque gracias a ella hoy estoy realizando mi sueño.*
- ❖ *A mis mamá por su apoyo incondicional y estar siempre atenta de mis logros y fracasos.*
- ❖ *A mis niñas, por ser la luz de mis días y por darme una razón para crecerme cada día.*
- ❖ *A mi esposo, por su ayuda, paciencia y comprensión.*
- ❖ *A mi tutor Raúl Ramírez Mendiola, por su apoyo incondicional y por ser guía en todo momento.*
- ❖ *A mis compañeros, que durante seis años compartimos innumerables jornadas de estudio con el objetivo de convertirnos en profesionales.*
- ❖ *A todo el claustro de profesores, que con tesón me han ofrecido sus conocimientos para alcanzar los logros obtenidos.*
- ❖ *A todas aquellas personas, que en algún momento me brindaron su ayuda desinteresadamente.*

A todos: mis más sinceras gracias.

SÍNTESIS

La batalla económica constituye para el objetivo estratégico de mayor relevancia trazado por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Ello ha conllevado a la necesidad de elevar la preparación de los cooperativistas para enfrentar su labor en esta etapa. La presente investigación tiene como objetivo diseñar una estrategia de capacitación dirigida a la preparación de los cooperativistas en la CPA "13 de Marzo" del municipio de Cabaiguán que facilite incrementos en la producción agropecuaria. Se sistematizan los fundamentos de la capacitación, se diagnostica, a partir de una metodología determinada, el estado actual de preparación de la CPA como punto de partida para el diseño del conjunto de acciones de capacitación. La propuesta se valida a través de criterios de especialistas.

ÍNDICE

Introducción.	1
CAPÍTULO I. Fundamentos Teóricos del proceso de Capacitación	6
I.1. Los fundamentos de la capacitación	6
I.2. La Capacitación en los documentos rectores de la política del estado cubano.	12
I.3. Antecedentes y evolución del cooperativismo en Cuba	14
CAPÍTULO II. Resultados del diagnóstico de capacitación en la CPA “13 de marzo” del municipio de Cabaiguán.	24
II.1. Caracterización general de la CPA. “13 de Marzo” del municipio de Cabaiguán.	24
II.2. Resultados del diagnóstico realizado	31
CAPITULO III. Diseño de la estrategia de capacitación	42
III.1 Fundamentación teórica de la estrategia de capacitación	42
III.2. Diseñar una estrategia de capacitación dirigida a la preparación de los cooperativistas en la CPA “13 de Marzo” Cabaiguán.	45
III.2. Evaluar la estrategia diseñada por criterio de especialistas.	50
Conclusiones.	56
Recomendaciones.....	57
Bibliografía.....	58
Anexos.....	

INTRODUCCIÓN

La transformación de las relaciones de propiedad en la construcción del socialismo se enmarcan en lo que se conoce como proceso de socialización socialista, o sea el paso efectivo de los medios de producción a propiedad social, en la reorganización socialista de la producción y la distribución, la implantación del estricto control y registro de esos procesos por los trabajadores y la dirección planificada de la economía.

Este proceso se ha realizado a través de diferentes métodos entre los que se destacan: la nacionalización socialista y la cooperativización de la pequeña parcela campesina y de la pequeña propiedad no agropecuaria.

La experiencia cooperativa no es solo de la construcción del socialismo, internacionalmente la cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

La legislación cubana señala para el caso de las cooperativas agropecuarias que es una de las formas de producción en la agricultura, representa los intereses de la colectividad de asociados y surge a partir de la decisión voluntaria de los que la integran de unir sus esfuerzos para obtener resultados productivos y económicos superiores.

Una de las tareas de la sociedad cubana en los últimos años ha estado dirigida al perfeccionamiento del proceso de planificación, la elevación de la eficiencia y el incremento de la productividad del trabajo y la elevación de la producción agrícola como problema estratégico dadas las condiciones mundiales de la producción alimenticia .

Al respecto en la introducción a los Lineamientos de la Política Económica y Social del VI Congreso del PCC (2011) se plantea incrementar la productividad del trabajo, elevar la disciplina y el nivel de motivación del salario y los estímulos, eliminando el igualitarismo en los mecanismos de distribución y redistribución del ingreso.

De acuerdo a lo planteado anteriormente se declara la siguiente **situación**: En la agricultura se han manifestado un conjunto de dificultades que tributan a un lento

crecimiento de la productividad del trabajo, entre estos se encuentran: métodos ineficaces de organización del trabajo, baja población de las plantaciones, lo que provoca la no utilización óptima del espacio y por tanto bajos rendimientos, inadecuada manipulación de los materiales, escasez de recursos, falta de control de la utilización de las materias primas, materiales, energía, combustible, falta de fuerza de trabajo, deficiente organización de los servicios que se prestan, deficiente aplicación de controles de calidad, no aplicación de normas de rendimiento o incumplimientos del tiempo de trabajo y desaprovechamiento de la jornada laboral de esta no ha estado exento el sector cooperativo y campesino.

Los diagnósticos realizados sobre la actividad de capacitación en el sector cooperativo cubano, así como la experiencia de la autora en esta actividad, permiten aseverar que la capacitación que reciben los cooperativistas no satisface las exigencias que la sociedad demanda en las condiciones actuales, a la vez que la misma no siempre está en función de la elevación de los resultados productivos.

La CPA "13 de Marzo del municipio de Cabaiguán hoy se enfrenta al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno sino también sociales, tecnológicos, de nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos y capital, lo que hace necesario adaptarse a este cambiante y complejo mundo, sin embargo, en la misma se manifiestan un conjunto de limitaciones en la preparación de la junta directiva en particular, y los cooperativistas en general, dada la falta de actividades de capacitación a través de cursos, seminarios, talleres, lo que ha traído un dominio parcial de los conceptos básicos económicos, pobre conocimiento de la legislación cooperativa, del papel de la Asamblea como máximo órgano de dirección, del carácter social de su gestión, entre otros y no siempre se explotan todas las formas de capacitación.

De lo anterior se infiere la necesidad que tiene la CPA de contar con una herramienta que permita establecer las principales líneas encaminadas a lograr la preparación integral del equipo de dirección y cooperativistas con vistas a incrementar la producción.

Todas las manifestaciones antes descritas permitieron formular como **problema científico** de la investigación ¿cómo contribuir a elevar el nivel de preparación de los cooperativistas en la CPA “13 de Marzo” Cabaiguán?

Para ello se deben declarar como objeto de estudio el proceso de capacitación y como campo de acción el proceso de preparación de los cooperativistas en la CPA 13 de Marzo del municipio de Cabaiguán.

La presente investigación tiene como **objetivo general**: diseñar una estrategia de capacitación dirigida a la preparación de los cooperativistas en la CPA “13 de Marzo” del municipio de Cabaiguán que facilite incrementos en la producción agropecuaria.

Los **objetivos específicos** que se trazaron fueron:

1. Sistematizar las concepciones teóricas que sustentan el proceso de capacitación especialmente en el sector agropecuario y cooperativo.
2. Diagnosticar el nivel de preparación de los cooperativistas en la CPA “13 de Marzo” del municipio de Cabaiguán.
3. Diseñar una estrategia de capacitación dirigida a la preparación de los cooperativistas en la CPA “13 de Marzo” del municipio de Cabaiguán que facilite incrementar la producción agropecuaria.
4. Evaluar la estrategia diseñada por criterio de expertos.

Para validar el estudio se declara como **hipótesis**: si se diseña una estrategia de capacitación dirigida a los cooperativistas en la CPA “13 de Marzo” del municipio de Cabaiguán se elevará el nivel de preparación de los mismos.

A partir de la hipótesis planteada, se determina como **variable independiente**: la estrategia de capacitación dirigida a la preparación de los cooperativistas en la CPA “13 de Marzo” Cabaiguán y como **variable dependiente**: la elevación del nivel de preparación de los miembros de la CPA con vistas a incrementar la producción agropecuaria.

Para desarrollar los objetivos planteados en la investigación fueron utilizados los siguientes métodos de investigación:

Del nivel teórico.

- Analítico – sintético.
- Inductivo – deductivo.
- Histórico – lógico.
- Sistémico.

Los **métodos empíricos** empleados en la investigación son:

- La observación.
- El análisis de documentos.
- Entrevistas.
- Criterio de especialistas.

La elaboración del diseño teórico metodológico, así como el proceso investigativo que de él se deriva, tiene como sustento filosófico la concepción marxista – leninista y su método general, el dialéctico materialista, cuyos principios de objetividad, análisis histórico – concreto, concatenación universal y práctica social constituyen punto de partida de dicho proceso. La aplicación del sistema de métodos seleccionados y su interrelación, se apoyan en esa concepción que preside toda la búsqueda, sistematización y construcción del conocimiento en esta investigación.

El aporte teórico está en la integración sistémica de las relaciones que se establecen en la estrategia, que considera los elementos internos y externos actuantes en el proceso de capacitación donde lo social es determinante y se expresa en cada uno de los componentes del mismo

El aporte práctico, se concibe en la propia estrategia de capacitación que se propone, cuya aplicación permitiría elevar el nivel de desempeño de los dirigentes y cooperativistas en la CPA “13 de Marzo, y por ende los resultados productivos.

La Investigación se estructura en tres capítulos: un capítulo con fundamentos teóricos del proceso de capacitación, capítulo II con el diseño metodológico y capítulo III la

estrategia de capacitación para el incremento de la producción agropecuaria en la CPA
"13 de Marzo " Cabaiguán.

Este trabajo ofrece conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Además se relacionan la bibliografía consultada y los anexos necesarios.



CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

Introducción:

El ambiente competitivo que impera hoy en el mundo hace que las organizaciones cubanas necesiten prever el futuro, estén preparadas para los cambios y hacer frente a estos retos, la actividad de las organizaciones con los cuadros de dirección al frente, no es simplemente trabajar duro y mucho, es trabajar bien y con inteligencia con sentido previsor y sobre todo con resultados concretos.

En el presente capítulo se hace referencia a los fundamentos de la capacitación y los documentos rectores de la política del estado cubano en materia de capacitación del sector agropecuario así como los antecedentes y evolución del cooperativismo en Cuba.

I.1. Los fundamentos de la capacitación.

Sobre el término "capacitación" pueden encontrarse numerosas definiciones. El Diccionario Enciclopédico Grijalbo (1998) significa que consiste en: "hacer apto, en habilitar para hacer algo". Esta posición asume un carácter más general y rompe con la acepción más estrecha que tradicionalmente le confería, al asociarla sólo al desarrollo de habilidades específicas para la ejecución de determinada actividad, casi siempre de carácter práctico.

Según el diccionario de sinónimos y antónimos referentes a capacitación como: aprendizaje, formación ilustración, instrucción, habilitación, preparación, entrenamiento y adiestramiento

En el Diccionario ARISTOS, según la Real Academia Española, (p. 122) se plantea que capacitación es: la acción y efecto de capacitar, lo cual significa hacer a uno apto, habilitarle para alguna cosa.

Al decir de los autores (Aquino, J. A., Vola, R. E. y Arecco, M. J., 1997: 32).en la época actual la capacitación adquiere una vital importancia en cualquier esfera de la vida. Pero es esencial si se trata de la preparación del hombre. Son variados los criterios emitidos por los diferentes autores acerca de la capacitación dentro de ellos: "Actitudes del

personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo”.

Según lo expresado por (Hill, M. E., Estrada S. y Bosch Z., 2003) la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Para Chiavenato, A., (1998: 9): es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

Martha M. López, et al. (2003: 1) plantea: “La capacitación constituye una actividad permanente, sistemática y planificada que se basa en necesidades reales y perspectivas de una entidad, grupo o personas y está orientada a hacer un cambio favorable a lo que respecta a conocimiento, desarrollo integral y mejor efectividad en el desempeño de su labor”.

En la década del 70 del pasado siglo se inicia la ampliación del término, tendencia que continúa en los años 80 donde se asocia cada vez más al perfeccionamiento y mejoramiento, vinculado a la calidad en el desempeño. Se destacan aquí los aportados por Rodríguez, F. y col. (1990) que la conciben como proceso sistémico, y como actividad permanente, sistemática y planificada. También plantean que es en primer lugar, un proceso de comunicación. Ortega, H. (1995) la considera como estrategia de desarrollo y la calidad con que se ejecuta, se refleja en la calidad de la educación. Por su parte Caino, M.A, (1996) la concibe como perfeccionamiento, desde una perspectiva de formación continua y permanente. Rosales, R.(2000) la enfoca como herramienta que aplicada en un proceso sistémico permite llegar a resultados superiores.

Martínez Portocarrero, referenciado por Piñón, J. (2001) hace un exhaustivo análisis sobre las implicaciones que trae la etimología del término, señalando “... que puede tener sentido de contención, – al ser llenada una carencia –; valorativo – al reconocer el

sujeto esas carencias, – y de potencialidad – al transformarse la persona a partir de la cualificación.

Es desde esta posición que se ha definido como: “... proceso de enseñanza – aprendizaje, a través del cual el personal en servicio... mantiene actualizada su formación, se especializa en algunas áreas de la educación, o se prepara para generar o implementar innovaciones...” .

A lo largo de la década de los 90 se consolida la idea de que la capacitación debe verse como un proceso de educación permanente, a lo largo de toda la vida. En este sentido se ubica la definición de Añorga y Col. (1995) cuando plantea que es: “Proceso de actividades de estudio y trabajo permanente, sistémico y planificado, que se basa en necesidades reales y prospectivas de una entidad, grupo o individuo y orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, posibilitando su desarrollo integral, permite elevar la efectividad del trabajo profesional y de dirección.”

Elementos comunes con esta definición, tiene la que propone la OEI (1999) cuando expresa que la capacitación está dirigida a “... elevar los niveles de competencia de las personas para el desempeño de las funciones laborales relacionadas con el proceso de producción de determinados bienes o servicios, para la gestión de ese mismo proceso, y para las tareas que implican su propio bienestar y desarrollo.”

Del análisis de estas definiciones el autor llegó a las siguientes consideraciones:

En primer lugar, que no existen diferencias esenciales entre ellas, salvo las acotaciones que precisan su nivel de generalidad, es decir, la que se dirige al desarrollo de la competencia laboral en el puesto de trabajo cualquiera que este sea, o la que tiene este mismo propósito, pero dirigido a la labor del docente o del dirigente.

En segundo lugar que existen una serie de elementos comunes en ellas, estos son:

- El enfoque dialéctico con que se asume.
- Concebirla como un proceso.
- Carácter de continuidad, de permanencia a lo largo de la vida.
- Su enfoque sistémico.

- Carácter planificado a partir de las necesidades detectadas.
- Enfocada al perfeccionamiento.
- Dirigida al mejoramiento del desempeño.
- Promotor del cambio.
- Inversión para el desarrollo profesional e institucional.

Aún cuando se asumen estos presupuestos, que determinan la concepción de la capacitación como proceso, se requiere precisar que éste, por su esencia, es una actividad pedagógica, que tiene como propósito el perfeccionamiento profesional y humano del dirigente para un desempeño profesional socialmente deseado.

La asunción de esta definición requiere detenerse en la categoría actividad. En su comprensión más general, la actividad se expresa en la relación sujeto –objeto y sujeto – sujeto, y abarca todas las acciones y procesos de la vida social, tanto material como espiritual. La forma de existencia del hombre es la actividad. Desde este punto de vista, la actividad es la esencia de la existencia humana, en tanto es ella, la forma en que ésta se manifiesta: cualquiera que sea la forma en que se manifiesta la acción o el pensamiento del hombre, es actividad en su concepción filosófica.

Esta concepción de la capacitación a precisar su finalidad última, las leyes que explican su movimiento, y las categorías que, en su calidad de conceptos fundamentales, reflejan las relaciones que en dicho proceso se establecen.

En la definición del concepto capacitación se precisa que su propósito es el perfeccionamiento profesional y humano de los dirigentes, y ello ha de verse en una doble dimensión. Una de ellas, es su perfeccionamiento como ser humano, como personalidad adulta susceptible de desarrollo, tanto en sus conocimientos, habilidades y capacidades, como en sus valores, motivaciones, intereses, autovaloración y autodeterminación entre otras formaciones psicológicas.

La otra dimensión se enfoca al perfeccionamiento de su desempeño profesional. La determinación de qué entender por desempeño profesional, fue precedida por el estudio de diversos documentos oficiales del Estado, el Gobierno Cubano y el MINED, así como el análisis comparativo de las posiciones teóricas de distintos investigadores: Codina, A.

(1998), Sánchez, P. (1998), Roca, A. (2001), Valiente, P.(2001), González, V. (2002), Ugalde, L.(2003) y Santiesteban, M.L.(2003) entre otros.

Sobre esta base se entiende por desempeño profesional: “la actuación concreta y personalizada del dirigente, en la realización de las funciones, tareas y obligaciones inherentes a su cargo, a partir del despliegue de los conocimientos, habilidades, capacidades, cualidades y valores que posee, y que se expresa en determinados resultados.”, un desempeño profesional responsable y eficiente.

Dado que el desarrollo profesional no puede darse al margen del desarrollo como ser humano, es necesario concebir el tratamiento de ambas dimensiones como una unidad dialéctica, ya que es precisamente así como se manifiesta en su desarrollo como personalidad.

Por otra parte, para que la capacitación de los trabajadores pueda alcanzar su fin último, se requiere tener en cuenta las direcciones del desarrollo de este subsistema, en correspondencia con los objetivos socioeconómicos, político e ideológicos del país. Requiere además, atender esos mismos objetivos, pero en el nivel particular del contexto de la entidades laborales, y por último, requiere conocer las condiciones objetivas y subjetivas que existen en estas para que pueda alcanzar su función social.

En tanto que la capacitación contribuye a perfeccionar la preparación de los hombres para la vida, y a la vez, para que éstos puedan perfeccionar el proceso de formación de otros hombres (subordinados), en consonancia con el problema social planteado, en la misma se han de establecer vínculos permanentes y estrechos con la realidad social.

Los objetivos de todo programa de capacitación, se subordinan al propósito que se declara en la definición de este concepto, y este a su vez, a la finalidad última de la capacitación. Al representar el objetivo la aspiración de la sociedad, es esencia y a la vez, el componente de mayor nivel de generalidad y jerarquía de los que interactúan desde distintos niveles de subordinación en el proceso de capacitación. La atención consecuente de esta relación, es condición esencial para que el resultado del proceso se corresponda con el problema como expresión de la necesidad social.

Es así, que la consecución de los objetivos requiere concebir el contenido en sus tres dimensiones: conocimientos que reflejan el objeto de estudio; habilidades que recogen el modo en que se relaciona el hombre con dicho objeto; y valores, que expresan la significación que el hombre le asigna a dichos objetos.

Estas tres dimensiones del contenido se interrelacionan dialécticamente, y representan justamente lo que debe ser aprendido y desarrollado, en tanto constituyen la concreción del objetivo.

La capacitación como actividad, es un sistema que posee contenidos (componentes) y funciones. Estos componentes son procesales e intencionales, estos últimos dan dirección, orientación y finalidad a la actividad, en tanto contienen los motivos y objetivos. El componente procesal, subordinado al segundo, debe darle manifestación y expresión al proceso de existencia de cada actividad, en sus acciones y operaciones.

Si un motivo es lo que incita la actuación del hombre para satisfacer una necesidad, entonces, toda actividad responde a un motivo que le da orientación, sentido e intención a la misma.

A su vez, toda acción persigue un fin conscientemente planteado que se constituye en su objetivo, y la misma relación que existe entre motivo y actividad, existe entre acción y objetivo. Por su parte, las operaciones que conforman la acción, dependen de las condiciones externas concretas, de los medios e instrumentos de que disponga el sujeto.

Si se tiene en cuenta que la actividad del hombre es plurimotivada, que en realidad existe todo un complejo de motivos conscientes e inconscientes, que se estructuran como sistema alrededor de los motivos significativos e impulsan la actividad del hombre, entonces, al concebir la capacitación es necesario que:

- Ser consciente, de que los motivos que orientan a los sujetos involucrados hacia la participación activa en su aprendizaje, hacia la dirección, no son simples ni estáticos, sino que forman un complejo motivacional susceptible de variar, ya sea porque la significación que le da el sujeto se desplaza hacia otros, ya sea porque se incorporan otros nuevos que adquieren importancia y modifican la estructura y

dinámica del sistema motivacional. Es sobre la base de este conocimiento, que se puede ejercer influencia hacia el desarrollo de motivos cognitivos y hacia el perfeccionamiento de su desempeño.

- Otro aspecto importante a tener en cuenta, es la relación existente entre los objetivos de las acciones y ese sistema de motivos que dinamizan la actividad. En la medida que el objetivo conscientemente planteado de una acción, dentro de la serie de acciones que conforman la actividad, está más o menos relacionado con los motivos fundamentales del sujeto para realizar su actividad, dicha acción tendrá mayor o menor sentido personal para el sujeto.

Esto tiene significativa importancia en la concepción y ejecución de la capacitación, ya que en ocasiones, las acciones no hacen evidente la relación objetivo – motivo, entonces, éstas carecen de sentido y se realizan de manera formal, sin que se logre la implicación personal en su ejecución.

1.2. La Capacitación en los documentos rectores de la política del estado cubano.

La Resolución 29 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social define la capacitación para nuestras entidades como el “conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

Necesidades de capacitación: diferencia que existe entre las competencias que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo y el desempeño de la persona, carencia que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

Determinación de Necesidades de capacitación: es el reflejo objetivo de la manera como realmente se trabaja y lo que falta para hacerlo de manera apropiada, es donde se materializa la falta de conocimientos, habilidades y valores del trabajador relacionada con su puesto actual o futuro.

Entre los principios fundamentales establecidos por dicha resolución se encuentran:

- a) Es un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico.
- b) El jefe directo del trabajador es el máximo responsable de planificar, organizar, ejecutar y controlar estas actividades.
- c) Es una inversión y no un costo.
- d) Debe desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje.
- e) Incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia a los dirigentes de la entidad.
- f) Está basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica.
- g) Las acciones de capacitación derivan del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación.

La citada resolución establece que la dirección de las entidades laborales, para asegurar el proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos debe:

- a) Organizar y ejecutar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación.
- b) Discutir y acordar con los trabajadores los planes de capacitación.
- c) Elaborar y cumplir el plan anual de capacitación.
- d) Asegurar los recursos humanos, materiales y financieros.

La resolución 29 del MTSS establece tres momentos claves para el desarrollo de la capacitación en las entidades laborales, estos son:

1. La determinación de las necesidades de capacitación. (Diagnóstico).

Los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, en cada área, se resumen en un documento donde se reflejen:

- a) Las necesidades de capacitación para cada trabajador.
- b) Las acciones que se proponen ejecutar para resolver estas necesidades.
- c) Quien o quienes participan en cada acción.
- d) Fechas propuestas de inicio y terminación de cada acción y tiempo de duración.
- e) Lugar donde se proponen desarrollarlas.

2. La elaboración del plan de capacitación y el control de su cumplimiento.

En el plan de capacitación es el resultado del diagnóstico realizado, el mismo debe dar respuesta a las necesidades detectadas, en el mismo debe aparecer, como mínimo, lo siguiente:

- a) Tipo de acción de capacitación a realizar.
- b) Modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción.
- c) Fecha de inicio y terminación de cada acción.
- d) Cantidad de participantes.

3. La medición del impacto de la capacitación de forma individual y colectiva.

La Norma Cubana (NC) 3001 “Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos establece los requisitos a tener presente por las entidades laborales en la capacitación y desarrollo de sus recursos humanos, dentro de ellos se establecen:

La alta dirección deberá:

- a) Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores.
- b) Identificar las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.
- c) Contar con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación.
- d) Elaborar los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores.
- e) Analizar y discutir el plan de capacitación con los trabajadores.
- f) Garantizar la ejecución de todas las acciones de capacitación.
- g) Analizar periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación.

El General de Ejército Raúl Castro Ruz (2007) refiriéndose al tema señalaba que estamos en el deber de cuestionarnos cuanta cosa hacemos en busca de realizarla cada vez mejor, de transformar concepciones y métodos que fueron los apropiados en su momento, pero han sido ya superados por la propia vida. Siempre debemos tener presente, no para repetirlo de memoria como un dogma sino para aplicarlo diaria y creadoramente en nuestro trabajo.

I.3. Antecedentes y evolución del cooperativismo en Cuba.

Desde los albores de la humanidad, la cooperación entre los seres humanos ha sido una de las premisas para la evolución de la civilización.

La necesidad de alimentarse generó una de las primeras formas de asociación en la comunidad primitiva a través de la recolección, la caza y posteriormente con el desarrollo de la agricultura.

Este tipo de asociación espontánea que surgió por las necesidades vinculadas a la elemental subsistencia del hombre, incluyendo el enfrentamiento común a los peligros circundantes, imposibles de afrontar de manera individual, sentó las bases asociativas, que bajo diferentes modalidades, serían con el tiempo los pilares de la moderna civilización.

Puede afirmarse que la cooperación está indisolublemente ligada a la condición humana. Su desarrollo, a través de la historia, ha permitido el progreso de la humanidad desde la comunidad primitiva hasta nuestros días. Sería imposible explicarse la evolución de la sociedad sin otorgarle una importancia decisiva a esta modalidad de ayuda mutua y cooperación entre los hombres.

No es hasta el siglo XIX que se identifican las primeras estructuras de cooperación formalmente estructuradas. El desarrollo del capitalismo comienza a generar, como resultado de la llamada Revolución Industrial, profundos cambios estructurales en relación con la propiedad y el empleo.

A mediados del siglo XIX, un grupo de 28 obreros de la industria textil inglesa, creó lo que históricamente se reconoce como la primera cooperativa formalmente constituida, la cual operó en la esfera del consumo. Este hecho se desarrolló en la localidad de Rochdale en Inglaterra 1844 y tuvo como objetivo, mediante la contribución de sus integrantes, abrir un establecimiento para facilitarles el acceso a los alimentos (azúcar, harina, sal y mantequilla) a los cooperativistas. Para ello, compraban al por mayor los productos que luego vendían a precios más bajos que los existentes en el mercado.

Desde entonces, el desarrollo del cooperativismo, como modalidad empresarial ha ido extendiendo sus fronteras internacionales al interior de los países en Europa, América y

otros continentes. Se estima que en la actualidad, algo más de 800 millones de personas en el mundo, alrededor de un 12% de la población del planeta, están vinculadas a alguna forma de cooperativas.

En América del Sur, Centro América y el Caribe, el cooperativismo igualmente ha ido ganando espacios y protagonismo. Algunos países como Uruguay, Perú, Colombia, Ecuador, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, Honduras, República Dominicana y otros, exhiben estructuras cooperativas importantes, con participación en diversas ramas de la producción y los servicios, contando en muchos casos con un reconocimiento legal a nivel constitucional y apoyo estatal.

En nuestra región está constituida la Confederación de Cooperativas del Caribe y Centro América (CCCA), como organización que promueve y apoya el movimiento cooperativo en los países integrantes, también existe la Red Latinoamericana de Cooperativismo, organización presidida por Cuba, así como una representación de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI- Américas) y otras instituciones de fomento y promoción del cooperativismo en sus diversas modalidades. También en América del Norte, sobre todo en Canadá, son perceptibles organizaciones cooperativas en varios sectores.

A finales del siglo XIX, ante el auge del movimiento cooperativo y la necesidad de coordinar las acciones e iniciativas nacionales en torno a un conjunto de principios y normas comunes, se creó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), organización que de manera gradual y progresiva a contribuido por más de un siglo, al fomento del cooperativismo a nivel mundial y que en 1995 efectuó un congreso en la ciudad de Manchester, Inglaterra, donde suscribió los conceptos y principios básicos que sirven de referencia y orientación para la organización y gestión cooperativa en el presente.

Según la definición adoptada por la ACI en el referido congreso “una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.”

Los principios básicos internacionales que rigen para el desarrollo cooperativo son:

1er. Principio: Membresía abierta y voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

2do. Principio: Control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a sus cooperativas responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

3er. Principio: Participación económica de los miembros

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan democráticamente el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas de la cual una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

4to. Principio: Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tiene capital de fuentes externas lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

5to. Principio: Educación, entrenamiento e información

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente de sus

cooperativas. Las cooperativas informan al público en general- particularmente a jóvenes y creadores de opinión- acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

6to. Principio: Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7mo. Principio: Compromiso con la comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros. El movimiento cooperativo se manifiesta a escala internacional como un esfuerzo coordinado de hombres y mujeres que se complementan entre sí, y se rigen por los mismos principios, con el fin de dar una respuesta democrática a los retos económicos, políticos y sociales de nuestra época. En muchos casos, la cooperativa ha permitido unir las ventajas de la empresa con las del negocio familiar.

Es justamente en el marco de las luchas campesinas en el período anterior al triunfo de la Revolución en 1959, que se dan las primeras manifestaciones de cooperación entre los campesinos, uniendo sus esfuerzos y energías en el reclamo de reivindicaciones en el orden económico y social, enfrentando las injusticias y abusos a los que eran sometidos por latifundistas, terratenientes y hacendados con el apoyo de los gobernantes de turno, y al mismo tiempo prestándose ayuda mutua para acometer labores agrícolas con elevado sentido de solidaridad.

No es hasta el triunfo revolucionario a partir de la promulgación de la Primera Ley de Reforma Agraria en mayo de 1959, que se dan las condiciones para iniciar un proceso de profundas transformaciones en la vida de los campesinos, mediante el otorgamiento de la propiedad de la tierra a todo aquel que la trabaja que estaban siendo explotados por sus dueños.

En 1960 se da comienzo a una experiencia en el sector de los obreros cañeros, consistente en la creación de las primeras Cooperativas Cañeras, como una modalidad de socialización de las granjas privadas, que habían pasado a propiedad estatal. Sin embargo, este primer intento no alcanzó los resultados esperados, por cuanto en estos colectivos obreros, entre los cuales muchos integrantes habían tenido origen agrario, sus intereses de clase habían evolucionado en consonancia con las aspiraciones proletarias, y no como campesinos, sobre todo en lo que concernía a la propiedad de la tierra.

No aconteció igual con los campesinos, sobre todo con los beneficiarios de la Reforma Agraria, en cuyo contexto se comenzaron a desarrollar dos tipos de socialización de manera voluntaria, sentando las bases del pujante movimiento cooperativo que actualmente constituye el principal aportador de la producción agropecuaria nacional, con más del 70% de la producción total y de un 73% de la superficie agrícola nacional, incluyendo las UBPC.

A partir de 1961 que comenzaron a organizarse las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), donde los campesinos propietarios individuales optaron por asociarse en función de gestionar créditos, recursos y servicios con las entidades estatales. Dentro de este tipo de cooperativa, los propietarios conservan la propiedad de sus fincas.

También por esos años se inició una experiencia de asociación, más avanzada, en la cual los participantes socializaban la propiedad de sus tierras y activos, y los ingresos se repartían de manera colectiva. Este tipo de cooperativas fue conocido como Sociedades Agropecuarias, llegando a constituirse unas 60 en todo el país. Aunque dicha experiencia años después fue abandonada, puede identificarse como el antecedente de las actuales Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), cuya creación se promovió con posterioridad a 1975.

Entre 1961 y 1993, el movimiento cooperativo campesino estuvo formado por los tipos mencionados, las CCS y las CPA. Dentro de las experiencias desarrolladas en la década de los 80 se crearon las Uniones Municipales de Cooperativas (UMCA) en

nueve municipios del país, cuyo objeto social fue la prestación de servicios a las CCS y CPA, en los respectivos territorios, intermediando con las empresas estatales en el ámbito de la logística, la comercialización y la facilitación de la gestión de las cooperativas de base. Estas entidades constituyeron un embrión de cooperativas de segundo grado, aunque posteriormente, por distintas razones, se discontinuó la experiencia.

La ley 95 sobre las cooperativas de producción agropecuaria y de créditos y servicios en su artículo 3, establece los principios por los que se rige esta forma de producción:

- a) Voluntariedad.
- b) Cooperación y ayuda mutua.
- c) Contribución al desarrollo de la economía nacional.
- d) Disciplina cooperativista.
- e) Decisión colectiva.
- f) Territorialidad.
- g) Bienestar de los cooperativistas y sus familiares.
- h) Colaboración entre cooperativas.
- i) Solidaridad humana.
- j) Interés social.

Importancia económica de las cooperativas en la agricultura cubana.

En el marco de las transformaciones del escenario agropecuario nacional que se vienen llevando a cabo desde 1993, donde la creación de las UBPC constituyó la medida de mayor trascendencia en relación con la propiedad y la promulgación de los Decretos Ley 259 y 300 con la entrega de tierras en usufructo a personas naturales (individuos y familias) y personas jurídicas (granjas, cooperativas y entidades), se han situado las cooperativas como la modalidad empresarial más importante y dominante en la agricultura cubana.

Los diferentes estudios e investigaciones efectuadas en los últimos años por las universidades, instituciones de investigación y otras entidades, incluyendo ONG nacionales e internacionales, han permitido identificar los principales factores comunes que ha posibilitado la obtención de resultados progresivos en las Cooperativas,

básicamente en el caso de las CPA y UBPC, así como identificar algunos problemas, que han incidido en el desempeño de estas entidades dificultando su gestión de manera directa e indirecta.

Entre los factores de éxito se distinguen los siguientes:

1. La aplicación de los principios básicos aprobados por el Buró Político del PCC, en el caso de las UBPC.
2. La diversificación de la producción.
3. La estabilidad en las Juntas Directivas.
4. El empoderamiento de los actores sociales.

Problemas detectados en la gestión cooperativa

Los progresos alcanzados todavía no satisfacen plenamente las expectativas ni las potencialidades de las cooperativas. Hay problemas y obstáculos que continúan incidiendo en la gestión, como son:

- El marco regulatorio

Las relaciones entre las empresas estatales y las cooperativas no han fluido con la armonía requerida, tanto por los problemas logísticos asociados a las restricciones financieras prevalecientes, como por la presencia no resuelta de mecanismos y restricciones en el ámbito administrativo que dificultan el normal desempeño de las cooperativas, cuyos

- La integración de cadenas agroindustriales

Es en esta dirección que las diferentes cooperativas, teniendo en cuenta el rol que están llamadas a desempeñar como las formas productivas predominantes en el nuevo escenario agropecuario nacional, deberán incorporarse en el futuro a los proyectos de integración de las cadenas productivas de manera pro activas, para lo cual la creación de cooperativas de servicio o de segundo grado, constituye una alternativa.

- La competencia con otras actividades

El tema del empleo se revela como uno de los problemas más complejos que enfrenta la economía nacional en la actualidad, especialmente en las zonas rurales. El envejecimiento de la fuerza de trabajo ocupada en la agricultura y el no aseguramiento

del relevo, de lo cual no está exentas las cooperativas, induce la implementación de políticas de incentivos que posibiliten atraer los recursos humanos más jóvenes y retener los existentes, sobre todo en aquellas regiones donde existen polos turísticos o se desarrollen otras actividades mejor remuneradas y menos exigentes con relación a las labores agrícolas.

- La descapitalización de los activos

Uno de los problemas estructurales más agudos que han debido enfrentar y aún enfrentan las cooperativas, está vinculados por la descapitalización de los activos que conforman su patrimonio.

Desafíos a enfrentar por el sector agropecuario. Expectativas a las Cooperativas

En el presente, el sector agropecuario cubano enfrenta importantes retos con gran repercusión en diferentes ámbitos, donde la contribución de la producción nacional deviene en un factor determinante para el desempeño futuro de la economía nacional.

Dentro de estos retos se destacan por su importancia:

1. La garantía de la seguridad alimentaria: basada en el aumento de la oferta nacional agropecuaria propiciando el máximo desarrollo de las fuerzas productivas mediante la formulación y aplicación de políticas que promuevan un desempeño ascendente en los ámbitos productivo y económico de los actores sociales.
2. Lograr un nivel satisfactorio de soberanía alimentaria: incrementando la producción con la máxima eficiencia posible sobre bases sustentables, tanto en lo técnico-económico como en lo ambiental, a fin de lograr una reducción progresiva de la dependencia externa en la alimentación.
3. Desarrollar un nuevo modelo de gestión para el sector: que propicie el aumento sostenido de la productividad, la eficiencia económica y la competitividad de las distintas cadenas productivas, en correspondencia con el nuevo escenario del sector.
4. Incrementar las exportaciones tradicionales y no tradicionales: aprovechando al máximo el mercado de divisas en fronteras, teniendo en cuenta la drástica reducción de las exportaciones azucareras que privaron a la economía cubana de una importante fuente de ingresos en divisas.

Es así como las cooperativas constituyen tanto en el presente como en el futuro, el modelo empresarial predominante en la agricultura cubana y sobre el cual se cifran las mayores expectativas en cuanto a la recuperación del sector.

Con el propósito de transformar el modelo de gestión del sector agroindustrial en correspondencia al nuevo escenario y alcanzar las metas trazadas para el presente quinquenio 2011-2015, en los Lineamientos de la Política Económica y Social, para el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, se plantean varios Lineamientos dentro del Capítulo VII. Política Agroindustrial, que reafirman las principales direcciones por las cuales deberá orientarse en el futuro la actividad del sector, en función de enfrentar los retos asociados con la sustitución de importaciones, el aumento de las exportaciones, incremento de la eficiencia y su descentralización, otorgándosele un mayor protagonismo a los territorios.

Conclusiones: En el presente capítulo se realizó realizar una síntesis de las principales concepciones sobre la capacitación, lo normado en la resolución 29 de MTSS en materia de capacitación en el sector y el cooperativismo, su antecedente histórico y evolución las que sirven de base a los fundamentos teóricos de la investigación.

CAPÍTULO II. Resultados del diagnóstico de capacitación en la CPA “13 de marzo” del municipio de Cabaiguán.

Consideraciones preliminares

Con el fin de dar respuesta a la segunda pregunta científica, se aplicó el estudio diagnóstico a la muestra seleccionada con la finalidad de constatar con objetividad la problemática planteada y de esta forma, diseñar la propuesta que es el objetivo esencial.

II.1 Caracterización general de la CPA. “13 de Marzo” del municipio de Cabaiguán.

La CPA 13 de marzo fue aprobada el 13/3/1976 por la Resolución No 15 del MINAGRI esta sociedad se constituye y funciona conforme al reglamento aprobado en el segundo congreso de la ANAP en 1963.

Los recursos económicos de esta sociedad están constituidos por tierras, siembras, edificaciones, instalaciones, maquinarias, equipos, implementos agrícolas, inmuebles o derechos que fueron aportados por los socios o donados en cualquier momento o cedidos en usufructo o puestos a su disposición por la ANAP.

Por los prestamos o financiamientos que la sociedad obliga con las entidades bancarias de acuerdo a la legislación vigente y las disposiciones que dicte el BNC, el Ministerio de la Agricultura y el Ministerio de Economía y Planificación

La creación de la CPA ha significado un impacto para el desarrollo comunitario, a través de los fondos socioculturales, se realizó la construcción de un círculo social, una escuela primaria, un consultorio médico de la familia con dos viviendas, un acueducto, un campo deportivo, calles con sus alcantarillados y drenajes fluviales, además se cuenta con un vehículo destinado a los casos de urgencias que está a disposición de la comunidad. Estas son comodidades comunes que por su cotidianidad no se notan.

La CPA mantuvo un desarrollo estable desde su fundación hasta los años 90, con el comienzo del período especial el sistema económico del país sufre una contracción y la agricultura no estuvo exenta de ello, la dirección de la CPA comienzan aplicar nuevos métodos organizativos en aras de incrementar o mantener la productividad del trabajo

como: la descentralización de la producción, división en áreas más pequeñas buscando el máximo aprovechamiento de los pocos recursos existentes, la aplicación de la agroecología y los abonos orgánicos, lograr una distribución mas acertada según los resultados obtenidos y mejorar el sistema emulativo dentro de la CPA.

La CPA tiene como objeto social la producción de tabaco en rama como reglón fundamental, además de la producción de viandas, granos, hortalizas, leche y carne con el fin de satisfacer las necesidades de la población y apoyar al país en la sustitución de importaciones.

Misión.

Orientar, ejecutar y controlar el desarrollo de la producción en función de satisfacer las necesidades de consumo de los socios y de la población, así como las demandas de la industria; orientar la protección del Medio Ambiente en función de las normas establecidas para la sanidad vegetal, medicina veterinaria, semillas y conservación de los suelos y del agua; aplicar las regulaciones y normas contables, financieras, estadísticas y de precios; utilizar eficientemente los Recursos Humanos y materiales, preservar el patrimonio de la CPA.

Visión.

- Lograr niveles de eficiencia productiva y económica que permitan que las producciones sean rentables.
- Lograr niveles de producción de leche similares a los años de mayor producción y se trabaje sobre bases sólidas.
- Que la producción avícola y porcina responda a las necesidades de los cooperativistas y su familia.
- Que la producción de arroz satisfaga las necesidades de los cooperativistas y los compromisos con el estado.
- Mantener el uso de la tracción animal en todas las actividades posibles.
- Lograr la disciplina en todo el sistema de la CPA mediante una aplicación correcta de las medidas legales.
- Que todos los cooperativistas estén preparados técnicamente y apliquen sus conocimientos en función de lograr mayores producciones.

- Trabajar en la solución de los problemas individuales y colectivos de los cooperativistas.
- Hacer un uso racional de todos los portadores energéticos y demás recursos materiales.

Para alcanzar esta visión la cooperativa pretende desarrollar los siguiente aspectos: desarrollar un programa de conservación integral de suelo (aplicando medidas antierosiva, aplicando humus de lombriz a razón de 4 t por área, rotación de cultivos incluyendo abonos verdes, utilización de barreras vivas y tranques como medidas permanentes), sanidad vegetal (aplicar un manejo integrado de plagas), capacitación (habilitación de un aula, elaboración de un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades reales de la CPA), información científica (crear una mini biblioteca, dotándola de la información necesaria, nombrar una activista de información), ciencia y técnica (introducción de tecnologías modernas de cultivo, introducción de clones y variedades de alto potencial productivo, producción y conservación de semillas, desarrollo de un estrategia para la protección del medio ambiente, generalizar los mejores resultados que emanen del forum de ciencia y técnicas eventos científicos e instituciones científicas que se adapten a las condiciones de la CPA)

La estructura organizativa de la CPA se muestra en el **ANEXO NO1**

El máximo órgano de dirección de CPA lo constituye la Asamblea General, se integra con todos los miembros de ésta y elegirá a su Presidente y Junta de Administración por un término de cinco (5) años.

La Asamblea General, tiene entre otras las atribuciones las siguientes según lo dispuesto en el artículo 28 del Reglamento General:

- Aprobar y modificar el Reglamento Interno.
- Conocer y aprobar el programa de desarrollo y los planes de producciones e inversiones.
- Determinar la cuantía de los anticipos para todos los miembros, teniendo en cuenta la situación económica de la entidad y la conveniencia de lograr una diferenciación por la complejidad, importancia y productividad de trabajo que cada uno realiza.

- Aprobar la utilización del fondo de reserva y el cuidado de establecer una cuantía mínima para las contingencias.
- Conocer y aprobar el balance financiero.
- Elegir y sustituir el administrador y demás miembros de la Junta de Administración, sobre la base del cumplimiento de la política y demás disposiciones para la preparación y selección de los dirigentes de la CPA, dictadas por el Ministerio de la Agricultura.
- Aprobar la admisión y separación definitiva de sus miembros.
- Elegir a los miembros que participarán en los concursos nacionales e internacionales y actividades de capacitación.
- Aprobar las formas de vinculación del hombre al área, sus ingresos y reglamentación de los estímulos.
- Acordar la cuantía y procedimiento para la distribución de los productos de autoabastecimiento así como los precios, que garanticen la costeabilidad o rentabilidad.
- Conocer, examinar y aprobar las propuestas para la disminución de los costos.
- Aprobar la asignación y distribución de viviendas.
- Aprobar la contratación de fuerza de trabajo adicional o eventual.
- Aprobar el sustituto temporal del administrador de la CPA.
- Aprobar para la consideración, evaluación y decisión de la instancia correspondiente de fusión, división o disolución de la entidad.
- Modificar, anular o ratificar las medidas disciplinarias aplicadas por el administrador y la Junta de Administración.
- Aplicar la separación definitiva cuando fuese necesario.
- Conocer de los resultados de las inspecciones, auditorías y controles efectuados por los organismos competentes y aprobar el plan de medidas para erradicar las violaciones, la aplicación de medidas disciplinarias, de responsabilidad material que sean necesarias y exigir la presentación de las denuncias ante las autoridades competentes.

La Junta de Administración es el órgano ejecutivo-administrativo de la CPA. Sus miembros son elegidos por La Asamblea General por un término de cinco (5) años mediante votación abierta y por el voto del 50% más uno de los presentes con excepción del presidente que requiere el 75% de los votos y responderá ante su respectiva asamblea.

La Junta de Administración tiene las siguientes atribuciones y funciones que le sean definidas por La Asamblea General en su Reglamento Interno, entre las que se encuentran las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos de La Asamblea General, el Reglamento General, Reglamento Interno y demás disposiciones legales vigentes que sean aplicables.
- Organizar el proceso productivo, garantizar el cumplimiento de las normas agrotécnicas, zootécnicas y demás que le sean inherentes.
- Acordar la imposición de medidas disciplinarias en los casos de su competencia.
- Informar y rendir cuenta a la Asamblea General al cierre de cada trimestre sobre la situación económica de la CPA y de manera extraordinaria cuando la asamblea lo solicite.
- Responder a la administración del patrimonio cooperativo y de la utilización y conservación de la tierra y demás bienes entregados en usufructo.
- Presentar a la Asamblea General, proyectos e iniciativas, encaminadas al mejor funcionamiento de la cooperativa.
- Suministrar la información oficial establecida y garantizar la elaboración de los balances financieros y su presentación en fecha.
- Aprobar la concertación de los contratos con las entidades del estado y otras, así como exigir su cumplimiento y ejecución.

- Elaborar de conjunto con la Organización ANAP el proyecto de Reglamento Interno y someterlo a la aprobación de la Asamblea General.
- Garantizar la entrega en tiempo y forma de los documentos e informes establecidos en las normas vigentes necesarios para el control y recuperación de los préstamos.
- Velar por el cumplimiento del objeto social aprobado a la CPA y sancionar o proponer las sanciones a los que ejecuten operaciones no autorizadas.
- Cumplir la política y disposiciones sobre la selección y preparación de los dirigentes establecidas por el Ministerio de la Agricultura.
- Proponer a la Asamblea General el sustituto temporal del administrador.
- Establecer los precios de venta de los productos de autoabastecimiento en casos urgentes en que la Asamblea General se vea imposibilitada de hacerlo.
- Mantener y conservar el expediente laboral de los miembros de la CPA, así como el registro y control del tiempo laborado e ingresos recibidos por cada uno.

Las decisiones de la Junta de Administración en el ámbito de su competencia, son de obligatorio cumplimiento para todos los miembros de la CPA y sólo pueden ser revocadas o modificadas por la propia Junta o por la Asamblea General.

El presidente tendrá las funciones y atribuciones que le confieren los miembros de la CPA en el reglamento, se apoyará en los demás miembros de la junta, serán las siguientes:

- Presidir la Asamblea General y la Junta de Administración.
- Cumplir y hacer cumplir la política establecida para la organización y funcionamiento de la CPA.
- Abrir y cerrar cuentas bancarias según lo dispuesto en la legislación vigente y operarlas conjuntamente con el miembro de la junta que atiende las funciones económicas.
- Efectuar la solicitud de créditos de acuerdo con los intereses, y necesidades de la CPA.

- Exigir el cumplimiento de las funciones inherentes a cada miembro de la CPA.
- Representar a la CPA en la elaboración de su programa de desarrollo,
- Dirigir y controlar la elaboración y ejecución del plan de producción de inversiones de la CPA.
- Firmar o autorizar en su caso, la firma de los contratos económicos y otros que deba suscribir la CPA.
- Responder en representación de la junta por el cumplimiento del programa de desarrollo y los planes de producción, rendir cuenta a la Asamblea General e informar a las autoridades del Ministerio de la Agricultura de los resultados alcanzados.
- Rendir cuenta ante la Asamblea General de las actividades de la junta y de los mandatos otorgados por ésta.
- Convocar a las reuniones de la asamblea, ya sean ordinarias o extraordinarias.
- Responder a las auditorias estatales competentes del cumplimiento de las medidas adoptadas resultantes de auditorias, inspecciones y controles efectuados a la entidad.
- Asignar las funciones a cada miembro de la Junta de Administración, y controlar su cumplimiento.
- Exigir y responder por el cumplimiento del Reglamento Interno y demás disposiciones vigentes que le sean aplicables.
- Imponer medidas disciplinarias en los casos de su competencia.

La CPA cuenta con 118 socios según los datos del registro de asociados, de los cuales 93 hombres y 25 mujeres, para un 78 % y 21% respectivamente. El promedio por edades es:

Hasta 30 años: 10

De 31 a 40 años: 13.

De 41 a 50 años: 33

De 51 a 60 años: 52.

Más de 60 años: 10.

Por categoría ocupacional la CPA se estructura de la forma siguiente: 1 cuadro, 8 técnicos, 90 cooperativistas y 3 administrativos.

El análisis anterior refleja que el 76% del total de los trabajadores está representado por los trabajadores vinculados directamente a la actividad agrícola.

II.2. Resultados del diagnóstico realizado.

Población, muestra y metodología

La investigación se desarrolló en la CPA "13 de Marzo" del municipio de Cabaiguán con una población de 118 trabajadores, incluyendo 1 dirigente. Para la realización del diagnóstico se tomó como muestra a 45 cooperativistas y los criterios de la Junta de Administración.

Para el desarrollo de la tesis se emplean varios métodos que permitieron cumplir con el objetivo trazado.

Del nivel teórico:

- **Análisis y síntesis**, permitió obtener una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado acerca de qué situación presenta la capacitación de los cooperativistas y en que aspecto hay que incidir para mejorar la preparación de los cooperativistas.
- **Histórico – lógico**: permite a través del estudio de la teoría, abordar la problemática de la capacitación, en su devenir y contexto histórico.
- **Inductivo - deductivo**: permite conocer los elementos generales y los particulares, desde las premisas más amplias de la problemática de la capacitación, estudiar cada elemento y cualidades de la misma con sus especificidades, asumiendo una posición de acuerdo al modelo que fundamente la propuesta acorde a las características de la entidad.

- **El enfoque sistémico:** permite que la propuesta de acciones que se propone, requiere de la concepción en forma de sistema de las aspiraciones, objetivos y contenidos de forma gradual.

Del nivel empírico:

- La revisión de documentos, permitió conocer la profundidad con que se analiza en el contexto de la CPA el cumplimiento del plan de capacitación y su análisis en la junta directiva, el lugar que se le asigna a los cooperativistas dentro de la junta y las actividades concebidas dentro del plan para la preparación de los mismos.
- Con la observación, se constató en la práctica como se comporta el tratamiento de las necesidades de capacitación, como se comunican, con que profundidad abordan el tema y el comportamiento de la actividad de capacitación.
- Las encuesta a cooperativistas de la CPA "13 de Marzo" del municipio de Cabaiguán permitió, valorar hasta que punto se encuentran capacitados los mismos para realizar su trabajo, donde reciben la capacitación, sobre que temas y su conocimiento en lo relacionado a sus deberes y derechos dentro de la cooperativa.
- La entrevista a los máximos dirigentes de la CPA permitió un conocer como se determinan las necesidades de capacitación, que vías utilizan para su ejecución, hacia donde la dirigen, y determinar si los socios se encuentran identificados con los resultados de la CPA.
- La evaluación de la tesis por criterios de expertos se empleó con el objetivo de probar su pertinencia, factibilidad, generalidad, aplicabilidad, originalidad y validez.

Consideraciones generales sobre los resultados de la observación

Se observaron dos Asambleas Generales de Cooperativistas y tres reuniones del Consejo de la Administración de la cooperativa. Guía de observación. **ANEXO 2**
Resultados de la observación a las Asambleas de Cooperativistas.

El tratamiento del tema de capacitación se diluye, se prioriza los análisis de los resultados económicos y productivos de la CPA para cada período, este se vincula con los rendimientos agrícolas por etapas según el ciclo productivos (terminación de la cosecha de tabaco, frijoles, producción vacuna, etc.), faltando análisis de las causas de los rendimientos y de la utilización de los recursos y la fuerza de trabajo.

En las asambleas predominan los análisis financieros referidos al total de gastos en general, las utilidades, los compromisos bancarios, el total de venta en los diferentes mercados

En las asambleas se trata el tema de la impuntualidad, el abandono del puesto de trabajo y el aprovechamiento de la jornada laboral, se realiza de forma crítica y se toman las medidas para su erradicación, este no se vincula a los resultados.

En las asambleas se trabajaron temas relacionados con el control de plagas y enfermedades y solo en una se hizo mención a los adelantos de la ciencia y la técnica.

Resultados de la observación de tres reuniones del Consejo de la Administración de la cooperativa:

El tratamiento de las necesidades de capacitación es poco frecuente, se analiza cuando hay una situación concreta que la cooperativa tiene que enfrentar, por lo que falta una estrategia en correspondencia con las proyecciones y planes de la cooperativa.

En las reuniones se analizan los resultados financieros referidos al total de gastos en general, las utilidades, los compromisos bancarios, los contratos, el total de venta en los diferentes mercados, los objetivos de trabajo, la utilización del fondo de desarrollo socio cultural y de inversiones.

En las reuniones no se analiza el tratamiento a los sistemas de pago es casi nulo, el análisis del pago por resultados se reduce a la preparación del balance anual donde se reparten las utilidades, no existiendo una proyección de preparación de los socios en función de unir los esfuerzos en este sentido.

Resultados del análisis de documentos ANEXO 3

La revisión documental se tuvo en cuenta el acta de fundación de la cooperativa, las actas de la Asamblea General y el Balance de resultado del último año.

Al analizar el acta de fundación de la cooperativa se constató que la cooperativa surge por la aportación de las tierras de doce campesinos el trece de marzo de 1976, fecha que se toma como génesis de la cooperativa. De los aportadores iniciales de la cooperativa quedan vivos cinco campesinos, beneficiados por la cooperativa e incorporados al desarrollo social de la cooperativa.

Al analizar las actas de la Asamblea General se constató el tratamiento de los temas siguientes:

- Cumplimiento del plan de siembra por campaña.
- Cumplimiento de los rendimientos agrícolas.
- Situación pecuaria (alimentación animal, cantidad de vacas en ordeño, promedio de litros de leche, cantidad de leche y carne vendida).
- Situación económica (total de gastos, ingresos, utilidad, cuentas por cobrar y pagar, situación crediticia).
- Situación de la comunidad (construcción y reparación de viviendas, situación vial, oferta de productos a los socios, jubilados y aportadores).
- Al revisar el plan de capacitación se observan actividades que incluye el componente económico, productivo, conservación del suelo, cuidado de la masa de ganado sobre todo vacuno, no así de dirección, de asociación, funcionamiento de la cooperativa, calidad, introducción de los adelantos de la ciencia y la técnica.
- En las actas de la Junta Directiva se pudo constatar que no existe evidencia de análisis de planes de capacitación a cooperativistas sin hacer un análisis del impacto de la misma especialmente en el incremento de la producción agropecuaria.

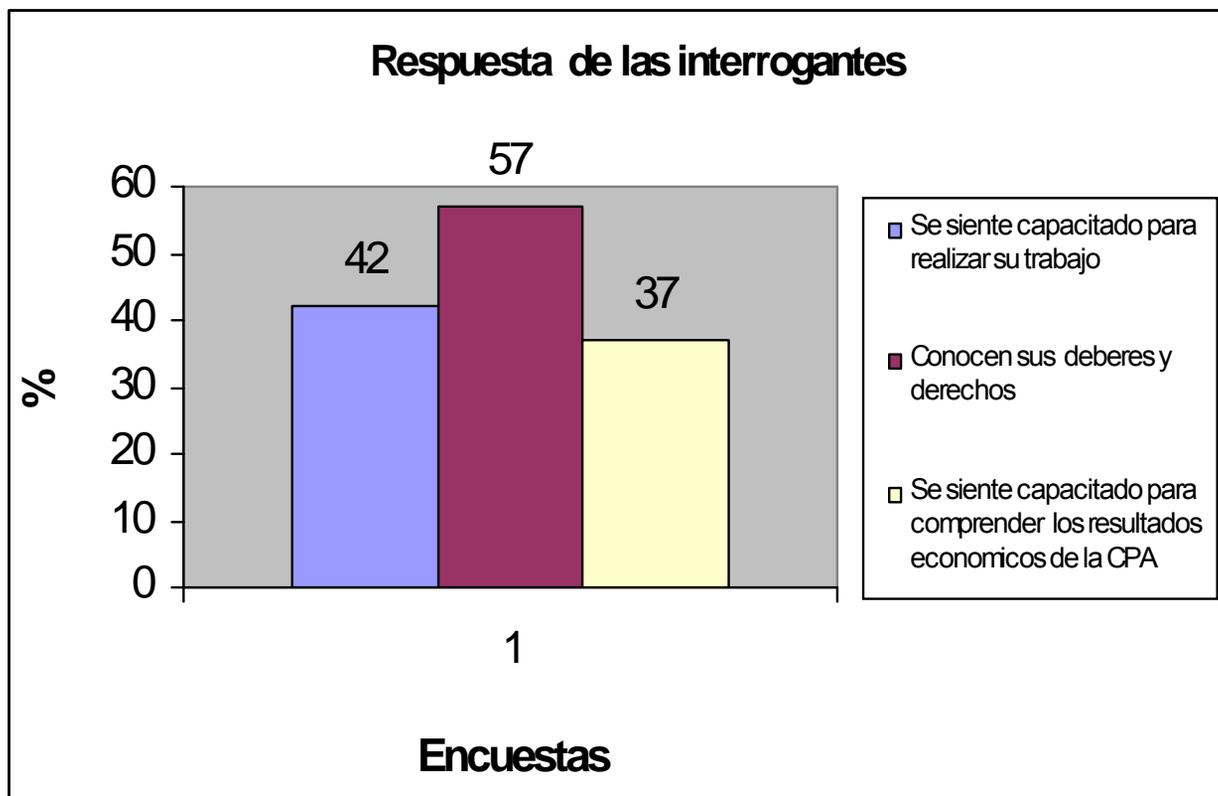
Resultados de la encuesta aplicada a los cooperativistas. Anexo N. 4

La encuesta aplicada a los a los trabajadores tuvo como objetivo diagnosticar las necesidades de capacitación de los socios de la CPA “13 de Marzo” del municipio Cabaiguán.

Al realizar la primera pregunta sobre si el trabajador se siente capacitado para realizar su trabajo, responden:

Interrogantes		Si
Se siente capacitado para realizar su trabajo		42
Conocen sus deberes y derechos		57
Se siente capacitado para comprender los resultados económicos de la CPA		37

Fuente: Creación de la autora

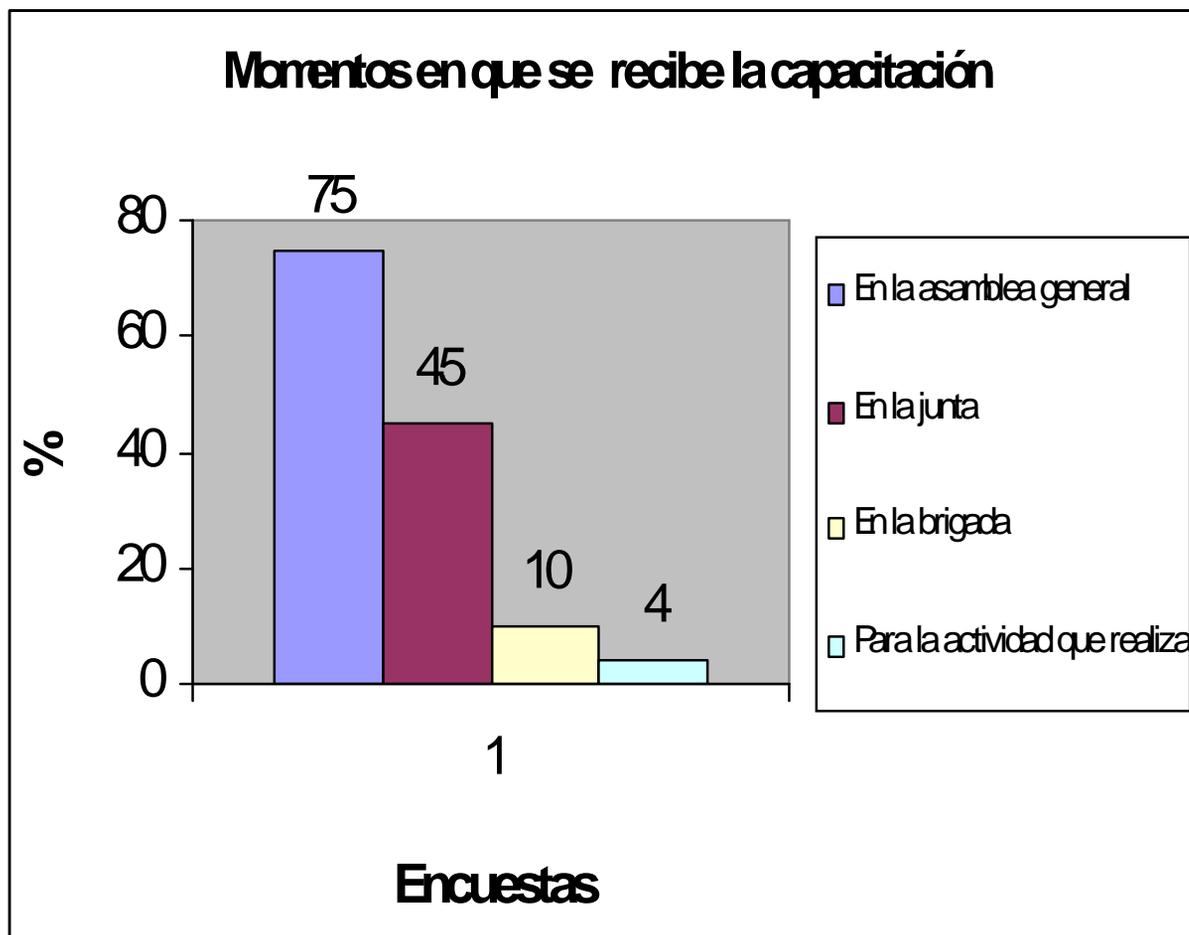


En la segunda pregunta debían marcar con una X aquellas respuestas que considere correctas:

Al referirse al momento donde reciben la capacitación señalan:

Momentos donde reciben la capacitación	
Interrogantes	%
En la asamblea general	75
En la junta	45
En la brigada	10
Para la actividad que realiza	4

Fuente: Creación de la autora



Sobre el conocimiento del máximo Órgano de Dirección de la Cooperativa señalan:

La Junta de Administración ___ 10 %

La Asamblea General ___ 60 %

La brigada el 0 %

El presidente de la CPA ___ 7 %

Sobre la cooperativa señalan que es:

Una Organización Económica _____ 21 %

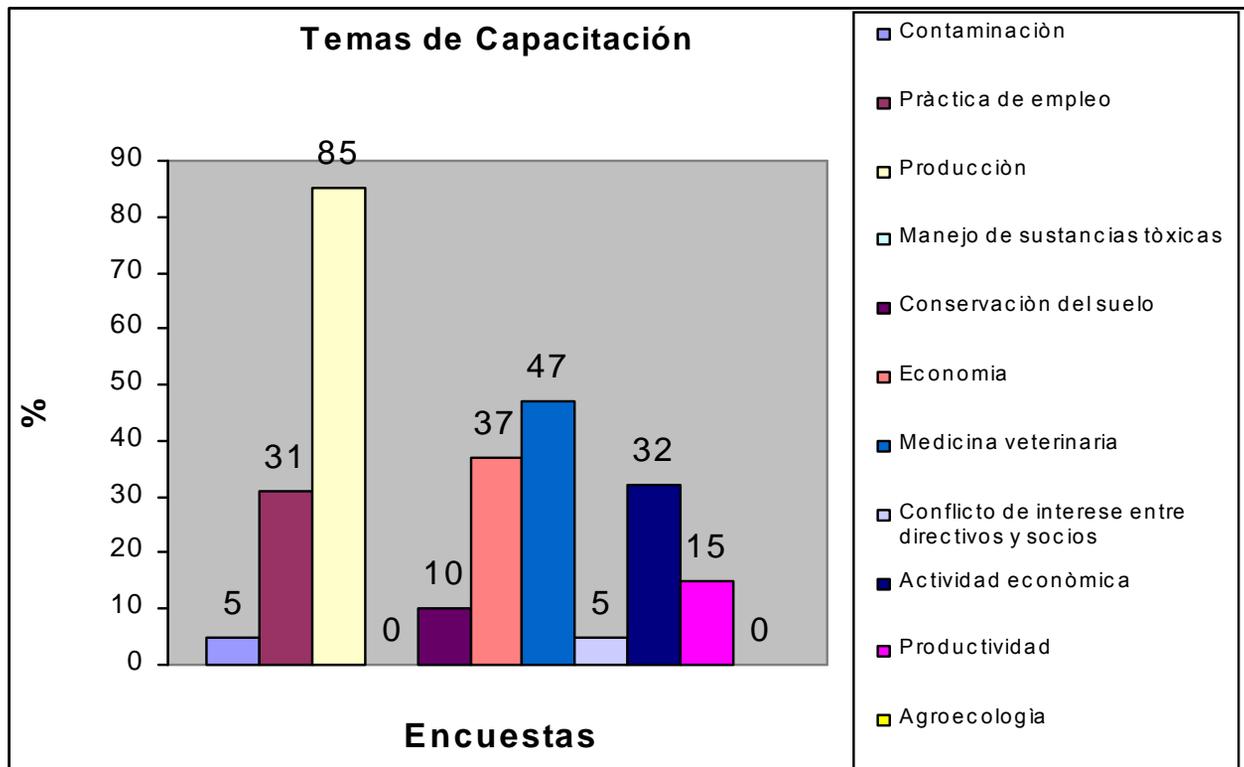
Una Organización Social _____ 30 %

Ambas _____ 49%

Sobre los temas de capacitación recibidos contestan que estos son:

Temas de Capacitación	%
Contaminación	5
Práctica de empleo	31
Producción	85
Manejo de sustancias tóxicas	0
Conservación del suelo	10
Economía	37
Medicina veterinaria	47
Conflicto de interese entre directivos y socios	5
Actividad económica	32
Productividad	15
Agroecología	0

Fuente: Creación de la autora



Al preguntar si se sienten capacitados para comprender los resultados económicos de la CPA señalan que:

Si él 37%

No ____ 25 %

Para algunos temas 38 %

Sobre el conocimiento de sus deberes y derechos señala que:

Si _____ 57%

No _____ 40 %

Algunos ____ 55 %

Sobre el conocimiento de los principios por los que se rige la cooperativa las respuestas fueron: Hacer tabla

- a) Voluntariedad el 59%.
- b) Cooperación y ayuda mutua el 47 %.
- c) Contribución al desarrollo de la economía nacional el 63 %.
- d) Disciplina cooperativista el 21 %.
- e) Decisión colectiva el 74 %.
- f) Territorialidad el 63%.
- g) Bienestar de los cooperativistas y sus familiares el 20%.
- h) Colaboración entre cooperativas el 10 %.
- i) Solidaridad humana el 6 %.
- j) Interés social el 15%

Al preguntar a los encuestados como cataloga el trabajo de la cooperativa destinado al cuidado del medio ambiente, la respuesta fue la siguiente:

- a) Muy bueno _____ 10%
- b) Bueno _____ 60%
- c) Regular _____ 30%
- d) Malo _____ 0%

En la respuesta de los encuestados aún existen potencialidades que la cooperativa puede explotar en el cuidado y mantención del medio ambiente, sobre todo lo

relacionado con la protección de los suelos, el control de plagas y enfermedades con medios biológicos, la utilización de los recursos hídricos.

Sobre los criterios de los encuestados relacionados con la utilización de la fuerza de trabajo, la respuesta fue:

- a) Muy bueno _____ 20%
- b) Bueno _____ 40%
- c) Regular _____ 20%
- d) Malo _____ 20%

Existe un 20% no conforme con la utilización de la fuerza de trabajo, lo que se corresponde con la no conformidad de las relaciones de los socios con la dirección.

Resultados de la entrevista aplicada a dirigentes ANEXO 5

Las entrevistas al presidente de la CPA, la especialista de contabilidad y al jefe de producción se realizó con el objetivo de constatar los criterios sobre la concepción y desarrollo de la capacitación de dirigentes y cooperativistas en la CPA.

Al preguntar la forma en que se determinan las necesidades de capacitación de los socios y la dirección de la cooperativa responden que en el caso de los trabajadores directos al campo se realiza en la actividad que están realizando, que cuando llega un producto nuevo o surge un problema se auxilian de los especialistas de las diferentes instituciones como Sanidad Vegetal, la Estación Experimental del Tabaco, Medicina Veterinaria o de los especialistas de la Empresa Agropecuaria

Sobre la vías utilizan para realizar la capacitación señalan a la Asamblea, la Junta de la Administración, el surco

Sobre las principales actividades de capacitación que se realizan en la cooperativa plantean, que estas han estado más o menos en correspondencia con las necesidades y funciones de cada cual, para el caso del jefe de producción se ha capacitado ha través de talleres y seminarios impartidos por los Institutos de Sanidad Vegetal, la Estación Experimental del Tabaco, Medicina Veterinaria ante la introducción de nuevas tecnologías, semillas, productos químicos etc.

El área económica se ha capacitado en informática, contabilidad, análisis de los resultados económicos, pero que falta por profundizar en la Junta de Administración y la Asamblea ya que se conoce poco sobre el análisis de los costos, las categorías de gastos, balance, la producción en proceso, la relación gastos e ingresos a nivel de CPA.

El presidente de la CPA ha realizado cursos de preparación en dirección cooperativa, cursos políticos, a la vez que ha participado en los talleres o seminarios impartidos por los Institutos de Sanidad Vegetal, la Estación Experimental del Tabaco, Medicina Veterinaria.

A la pregunta sobre las actividades la capacitación responden que estas han estado orientadas a los problemas concretos como:

- Economía
- Medicina veterinaria.
- Agroecología.
- Manejo del suelo.

Los entrevistados consideran que los socios se encuentran identificados con los resultados de la CPA, pero con una tendencia la envejecimiento de los trabajadores, que la identificación con los resultados de la CPA dependen de varios factores, entre los que señalan, el reparto de utilidades, el autoconsumo y en menor medida las actividades de carácter sociocultural o aquellas en las cuales la cooperativa influye en la comunidad.

Sobre la pregunta de cómo se inserta la capacitación en los planes de la cooperativa, señalan que está concebida según las producciones a enfrentar, aunque no se planifica un presupuesto de capacitación, la misma corre a cargo de los fondos de desarrollo de la cooperativa.

Al preguntar sobre el tratamiento a los nuevos socios que se incorporan a la cooperativa, señalan que esta se realiza teniendo en cuenta el reglamento de la cooperativa, que muchas veces la capacitación se diluye por las características de las actividades a realizar, quedando fuera aquellos aspectos relacionados con los principios, deberes, derechos, formas de pago, que tienen los mismos.

Catalogan los rendimientos productivos de la CPA como altos, los cuales han crecido dado la vinculación de varios factores como:

- La aplicación de la ciencia y la técnica.
- La aplicación de técnicas para la protección del suelo.
- La preparación de los jefes de brigada, jefe de producción, técnico agrónomo.
- La introducción de semillas más resistentes.
- La diversificación de la producción.
- La producción de alimento animal para épocas de sequía.
- Buena preparación de los suelos.
- Una correcta aplicación de las normas y su vinculación.
- Atención al hombre.
- Otros.

Conclusiones: En el presente capítulo se realizó el diagnóstico en la CPA " 13 de marzo " del municipio de Cabaiguán en el que se pudo constatar la necesidad de diseñar una estrategia de capacitación encaminada a preparar a los miembros de la cooperativa con vistas a elevar la producción agropecuaria.

CAPÍTULO III. Diseño de la Estrategia de Capacitación.

Introducción

Con el fin de dar respuesta a la tercera y cuarta pregunta científica, se procede al diseño de la estrategia de capacitación partiendo de una fundamentación teórica sobre la misma, se proponen las acciones de capacitación y la validación por criterio de expertos.

III.1 Fundamentación teórica de la estrategia de capacitación

El término “Estrategia” proviene del vocablo griego “estratego” que significa general, sus orígenes se revelan en el campo militar, transfiriéndose con gran acierto a la esfera económica y ha encontrado propiedad en las demás esferas de la sociedad.

El término estrategia comenzó a invadir el ámbito de las Ciencias Pedagógicas y la investigación aproximadamente en la década de los años 60 del siglo XX como referencia a la dirección de la transformación de un objeto desde un estado real hasta un estado deseado. (Santamaría, D. 2006: 57).

Se comparte que la estrategia permite definir qué hacer, para transformar la acción existente, e implica un proceso de planificación que culmina en un plan general con misiones organizativas, metas, objetivos básicos a desarrollar en determinado plazo con recursos mínimos que aseguren el cumplimiento de dichas metas en su concreción, en el diario actuar de cada sujeto. En otras palabras: en la táctica. (Águila, E. 2008: 55)

La autora asume el criterio de que la estrategia se refiere a la dirección de la transformación de un objeto desde un estado real hasta un estado deseado. Presupone por tanto partir de un diagnóstico en el que se evidencia un problema y la proyección y ejecución de sistemas de acciones intermedias, progresivas y coherentes que permiten alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos” (Armas de, 2003:9).

Para el desarrollo del trabajo la autora recurre a la búsqueda de diferentes definiciones realizadas por distintos autores sobre capacitación y asume que debe entenderse como el proceso de actividad de estudio y trabajo permanente,

sistemático y planificado, basado en necesidades reales y perspectivas de una entidad, grupo o individuo y orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y valores, posibilitando su desarrollo integral. Permite elevar la efectividad del trabajo y tiene como componentes fundamentales la preparación y la superación.

El análisis de diferentes definiciones sobre la capacitación posibilita determinar las ideas o elementos comunes presentes en ellos y que constituyen la esencia para la definición de estrategia de capacitación la cual puede definirse como un sistema de acciones integradas, planificadas y sistemáticas que posibilitan la transformación de los sujetos y el alcance de los niveles de desarrollo esperados, es decir orientadas a hacer una cambio favorable a lo que respecta a conocimiento, desarrollo integral y mejor efectividad en el desempeño de su labor.

La estrategia posee rasgos generales:

- Concepción con enfoque sistémico en el que predominan las relaciones de coordinación.
- Una estructuración a partir de fases o etapas, relacionadas con las acciones de orientación, ejecución y control.
- Responde a una contradicción entre el estado actual y el deseado de un objetivo concreto ubicado en el espacio y en el tiempo que se resuelve mediante la utilización programada de determinados recursos y medios.
- Posee un carácter dialéctico que se da por la búsqueda del cambio cualitativo que se producirá en el objeto por las constantes adecuaciones y readecuaciones que pueden sufrir su accionar y por la articulación entre los objetivos y la metodología instrumentada para alcanzarla.
- La adopción de una tipología específica que viene delimitada a partir de lo que se construye el objeto de la transformación.
- Es irrepetible: son casuísticas y válidas en su totalidad, solo en un momento y contexto específico, por lo que su aplicación es más reducida que el de otros resultados científicos.

Las características esenciales de la estrategia que se propone son:

1. Es coherente, sistemática, flexible e integral lo que asegura la participación de todos los implicados.
2. Potencia y enriquece la actividad creadora de los cooperativistas y la Junta de Administración.
3. Permite insistir en los aspectos éticos morales y humanistas referidos al actuar de dirigentes.
4. Implica acciones precisas en busca de solución a los principales problemas que se le presentan en la planificación, organización, ejecución y control del proceso de dirección.
5. Se fundamenta en la concepción dialéctico materialista con enfoque histórico cultural y humanista.

Para elaborar la presente estrategia se parte de las dificultades detectadas en el diagnóstico entre las que se destacan:

1. La CPA cuenta con el plan de capacitación, no obstante la realización de las actividades en la mayoría de las ocasiones ocurre al presentarse un problema, faltando una proyección estratégica en correspondencia a los planes de desarrollo de la entidad y en otras ocasiones es a partir de las ofertas de las instituciones con las que mantienen relaciones, por lo que la misma predomina su carácter espontáneo.
2. Como resultado de la encuesta, las entrevistas y la observación se pudo constatar que existe pobre cultura económica, sobre todo al interpretar los balances de comprobación de saldos, las fichas de costo, la producción en proceso, las cuentas por pagar y cobrar, entre otras.
3. Pobre cultura de dirección prácticamente solo el presidente ha recibido formación en este sentido, por lo que se hace difícil la proyección estratégica, el trabajo en equipo, la administración del tiempo, liderazgo, manejo de conflictos, y diagnóstico de problemas.
4. La capacitación se ha visto reducida a los problemas concretos que se presentan en la cooperativa, como economía, medicina veterinaria, elementos de agroecología, manejo del suelo faltando preparación sobre estos temas.

5. La cultura jurídica como base para el funcionamiento de la cooperativa es limitada, faltando conocimiento relacionados con el reglamento de las cooperativas, deberes y derechos, formas de organización del trabajo, atribuciones y funciones de la Asamblea General y la Junta Directiva.
6. El nivel de motivación de los para las actividades de capacitación es bajo, dado el carácter espontáneo de la misma.
7. Las vías y métodos para el desarrollo de la capacitación son limitadas, se reducen en la mayoría de los casos a la brindar información o participar por el mero hecho de estar presentes como es el caso de las Asambleas de Asociados.

III.2 Diseño de la estrategia.

Generalidades

La presente estrategia ha sido elaborada teniendo en cuenta las dificultades reflejadas en el diagnóstico efectuado en la CPA “13 de Marzo” del municipio de Cabaiguán. En la misma se ofrece un conjunto de tareas planificadas para ejecutar en el marco de las acciones de capacitación que se planifican dentro de la CPA lo cual requiere de la intervención de un grupo de especialistas fundamentalmente externos en cada uno de los temas que se proponen. Estas acciones están dirigidas a la preparación de cooperativistas, con el fin de perfeccionar la labor de dirección y productiva.

Objetivo general.

Proponer una estrategia de capacitación dirigida a la preparación de los cooperativistas en la CPA “13 de Marzo” del municipio de Cabaiguán que facilite incrementos en la producción agropecuaria.

Objetivos específicos.

1. Capacitar a los cooperativistas de la CPA “13 de marzo con vistas al perfeccionamiento de la labor productiva en función del desarrollo de la producción agropecuaria.
2. Contribuir al perfeccionamiento de la planificación, ejecución y control de las actividades de capacitación como instrumento de trabajo para la consolidación del

movimiento cooperativo en la etapa actual de desarrollo socio económico del país.

3. Socializar conocimientos, habilidades y modos de actuación entre los cooperativistas con vista a potenciar el crecimiento de la producción, el control económico y la consolidación de métodos de dirección acordes a esta forma de propiedad.

Modelo propuesto para el diseño de la estrategia.

Como modelo asumimos el diseñado por el colectivo de autores del instituto de Ciencias Pedagógicas. **Anexo N.6** Este concibe tres momentos fundamentales para la elaboración de la estrategia: el diagnóstico, la proyección y el control. Procedimiento propuesto para el diseño de la estrategia.

Proyección de la estrategia

Partiendo de los criterios anteriores elaboramos la siguiente propuesta de estrategia de capacitación en la CPA "13 de Marzo" del municipio de Cabaiguán

Diagnóstico

Los instrumentos de diagnóstico empleados nos permiten llegar a la conclusión que las principales necesidades derivadas del diagnóstico son las siguientes:

1. Falta una proyección estratégica de capacitación en correspondencia a los planes de desarrollo de la cooperativa.
2. Las acciones de capacitación en la mayoría de los casos proviene de las ofertas de las instituciones con las que mantienen relaciones, predominando la espontaneidad.
3. Pobre cultura económica, sobre todo al interpretar los balances de comprobación de saldos, las fichas de costo, la producción en proceso, las cuentas por pagar y cobrar, entre otras.
4. Pobre cultura de dirección, por lo que se hace difícil la proyección estratégica, el trabajo en equipo, la administración del tiempo, liderazgo, manejo de conflictos, y diagnóstico de problemas.

5. La capacitación se ha visto reducida a los problemas concretos que se presentan en la cooperativa, como economía, medicina veterinaria, elementos de agroecología, manejo del suelo.
6. Falta de preparación jurídica como, el reglamento de las cooperativas, deberes y derechos, formas de organización del trabajo, atribuciones y funciones de la Asamblea general y la Junta Directiva.
7. El nivel de motivación de los para las actividades de capacitación es bajo, dado el carácter espontáneo de la misma.
8. Las vías y métodos para el desarrollo de la capacitación son limitadas, se reducen en la mayoría de los casos a la brindar información o participar por el mero hecho de estar presentes como es el caso de las Asambleas de Asociados.
9. No existencia en la entidad de una estrategia de capacitación que tome como base la proyección de desarrollo de la cooperativa.
10. No determinación de las necesidades de capacitación en correspondencia al cargo y labores que se realizan.

Estado deseado.

El estado deseado para el colectivo de de trabajadores de la CPA “13 de marzo” debe tener como centro el modelo de cooperativa que aspira la sociedad cubana en la etapa actual de desarrollo.

La CPA “13 de marzo” como parte el sector agropecuario cubano enfrenta importantes retos con gran repercusión en diferentes ámbitos, donde la contribución a la producción nacional deviene en un factor determinante para el desempeño futuro de la economía nacional, para lo cual se hace necesario el diseño y aplicación de una estrategia de capacitación que le permita hacer frente a las necesidades económicas, productivas y sociales de la misma, a la vez que se consolida como forma de organización empresarial en los marcos de la actualización del modelo económico .

Para lograr el estado deseado existen barreras, dentro de las cuales encontramos:

1. Falta de una estrategia de capacitación para hacer frente a los planes de desarrollo de la cooperativa.

2. Las acciones de capacitación que reciben no parten de un diagnóstico interno sino que la mayoría proviene de las ofertas de las instituciones externas.
3. Pobre cultura económica, tanto en el cuerpo de dirección como cooperativistas en general.
4. La cultura de dirección es tradicional, con débil conocimiento de técnicas como: el trabajo en equipo, la administración del tiempo, liderazgo, manejo de conflictos, y diagnóstico de problemas.
5. La capacitación se ha visto reducida a los problemas concretos como: medicina veterinaria, elementos de agroecología, manejo del suelo.
6. Falta de preparación jurídica
7. Limitadas vías y métodos para el desarrollo de la capacitación.
8. No existencia en la entidad de una estrategia de capacitación sobre la base de un diagnóstico de las necesidades.

¿Cómo vencer estas barreras?

Estas barreras se pueden vencer si se concibe una estrategia de capacitación que permita la preparación de los cooperativistas y la Junta Directiva de la CPA “13 de Marzo” del municipio de Cabaiguán.

En este sentido la misión de la estrategia de capacitación en la CPA “13 de marzo” estará dirigida a:

Para vencer estas barreras el autor propone las siguientes acciones:

No.	Acciones	Objetivo	Responsable	Período cumplimiento
1	Entrenamiento sobre la determinación de las necesidades de capacitación	Desarrollar habilidades para la determinación de las necesidades de capacitación.	Especialista de Recursos Humanos	Septiembre/2013
2.	Curso de Cultura Económica para la Junta Directiva	Desarrollar los conocimientos sobre los conceptos básicos para	Especialista de contabilidad	Octubre/2013

		el análisis económico		
3	Curso de Cultura Integral de Dirección para la Junta Directiva	Desarrollar una cultura integral de dirección que permita a los dirigentes y cooperativistas, asumir una actitud crítica reflexiva, anticipadora y abierta al cambio para perfeccionar la dirección en correspondencia con los planes del desarrollo	Especialista de Recursos Humanos	Septiembre-Diciembre/2013
4	Taller donde se aborden los conceptos fundamentales del cooperativismo como: concepto, principios, valores, deberes y derechos, formas de participación	Desarrollar los conocimientos sobre las particularidades del cooperativismo como forma de asociación económica y productiva.	Junta Directiva	Noviembre/2013
5	Coordinar con las instituciones que correspondan la realización de labores de extensionistas sobre: medicina veterinaria, agroecología, manejo del suelo.	Desarrollar conocimientos y habilidades mediante la realización de labores de extensionismo	Junta Directiva	Diciembre/2013
6.	Taller de Comunicación para la Junta Directiva	Exponer los conceptos de comunicación así como su importancia en la dirección cooperativa.	Especialista de Recursos Humanos	Noviembre - Diciembre/2013
7.	Taller de análisis económico	Interpretar los resultados económicos de la CPA	Especialista de Contabilidad	Trimestral

8	Crear biblioteca interna en la CPA	Facilitar la base material de estudio como vía para garantizar la autopreparación en la CPA	Especialista de Recursos Humanos	Enero - Julio/2014
9	Taller sobre la Resolución 29 del MTSS, donde se expongá: Diagnóstico, Plan de capacitación, Impacto	Desarrollar habilidades para el diagnóstico, la confección del plan de capacitación y el impacto de la misma	Especialista de Recursos Humanos	Febrero/2014

Ejecución y control de la Estrategia

Para este momento se requiere de la aplicación del plan de acciones concebido en la presente estrategia.

Se propone la ejecución del programa de acciones a través de la organización de cursos internos en la CPA, los días en que se realiza la Asamblea General, y las reuniones de la Junta Directiva y en la actividad que se realiza.

III.3. Validación de la propuesta a través de criterio de expertos.

Para la selección de los expertos se tomó como población un conjunto de especialistas la Empresa Agropecuaria Cabaiguán, de la Estación Experimental del Tabaco, la Delegación Municipal de la Agricultura y especialistas vinculados al Proyecto PALMA que se desempeñan en la actividad agropecuaria y de extensionismo, de esta manera se conformó un conjunto de 27 sujetos.

Se le aplicó un primer cuestionario (**Anexo 7**) a los 27 sujetos, con el objetivo de obtener su conformidad para participar la evaluación de la estrategia propuesta, y sus datos generales, luego se procedió a la determinación del coeficiente de conocimiento (Kc) acerca del problema, del coeficiente de argumentación, (Ka), y por último del coeficiente de competencia (K) de cada miembro de la población escogida.

A este total de personas dispuestas se les aplicó el cuestionario para la Determinación del coeficiente de conocimiento (K_c) y el Coeficiente de argumentación (K_a) Luego de aplicada la encuesta, se determinó ambos coeficientes para la selección de los expertos. **(Anexo 8 y 9,).**

Teniendo en cuenta estos resultados, la disposición a participar como experto y la calidad de su actividad profesional, se seleccionaron 20 expertos, excluyéndose a siete sujetos como posibles expertos. **Anexo 10**

Las funciones de estos profesionales se comportan de la siguiente manera: cuadros 3, especialistas, 12, técnicos 5. **Anexo 11**

De los 20 profesionales, 8 tienen título de Master, para un 40%, doce son graduados universitarios. **Anexo 12**

En el método de evaluación a través del criterio de expertos existen varias metodologías (Córdova Martínez, 2004) entre las que se encuentran: de preferencia, de comparación por pares y Delphy o Delfos.

La autora de la investigación asume la metodología de comparación por pares para la valoración de la efectividad de la estrategia propuesta.

Para la ejecución de la metodología seleccionada se determinaron un conjunto de indicadores para medir la eficacia de la estrategia propuesta, se confeccionó una escala para medir los indicadores, y se aplicó una encuesta para acopiar los criterios de los expertos. **Anexo 13**

Para el procesamiento de la información la hoja electrónica de Excel soportada en Windows, lo cual se realizó según el procedimiento siguiente:

- Se construyó una tabla de doble entrada para registrar las respuestas de cada experto a cada ítem. **Anexo 14.**
- Se construyó una tabla de frecuencias absolutas tomando a los indicadores como variables y a las categorías de la escala como sus valores. **Anexo 15.** Se construyó una tabla de frecuencias acumuladas absolutas a partir de la tabla del paso anterior. **Anexo 16**

- Se construyó una tabla de frecuencias acumuladas relativas o matriz de probabilidades acumuladas a partir de la tabla construida en el paso anterior.

Anexo17. Tabla 1

- Se diseñó una tabla con los puntos de corte y las escalas. **Anexo17. Tabla 2**
- Se diseñó una tabla que contiene la relación de indicadores por categoría

Anexo 18

La valoración cualitativa de los indicadores realizada por los expertos permite considerar como muy adecuados los indicadores que se relacionan a continuación como: los fundamentos teóricos utilizados para la conformación de la estrategia, la factibilidad de la estrategia para ser aplicada en la CPA, necesidad de su aplicación, originalidad y validez, la posibilidad de generalización, señalan como bastante el nivel de solución, el nivel científico y la actualidad

Los mismos consideran que la “Estrategia de capacitación en la CPA “13 de Marzo del municipio de Cabaiguán” es válida, como solución del problema de investigación, es decir, se puede considerar efectiva.

Los especialistas sobre la base de los indicadores seleccionados respondieron:

1. Fundamentos teóricos utilizados para la conformación de la estrategia.

Consideran muy aceptado el análisis teórico que se realiza de la capacitación así como el desarrollo del proceso cooperativo agrícola en nuestro país cuando esta forma de propiedad y gestión asume papeles cada vez más importantes en la actualización del modelo económico, además consideran que la conformación de la estrategia responde a los fundamentos teóricos de la misma.

2. Factibilidad de aplicación de las acciones propuestas.

Las acciones propuestas son factibles de aplicar, ya que están concebidas sobre la base del diagnóstico realizado y van dirigidas a resolver un problema esencial para la actividad de la CPA. Además, están plasmadas de forma asequible, clara y precisa existiendo las condiciones objetivas para su ejecución.

3. Necesidad de su aplicación.

La aplicación de estas acciones son necesarias, ya que van dirigidas a perfeccionar la preparación de los cooperativistas en la CPA objeto de estudio, lo cual es de gran importancia en el proceso de reestructuración económica que se lleva a cabo en el país a partir del VI Congreso del PCC. Responde además, a una demanda real, lo que le da objetividad y especificidad, y sobre todo, justifica su fundamentación y aplicación.

4. Nivel de solución.

Se considera que las acciones propuestas solucionarán la situación existente, ya que para la elaboración de éstas, se efectuó un estudio profundo del problema planteado. Las mismas se diseñaron sobre la base de las causas que propician las insuficiencias en la preparación de cooperativistas, además responde a las condiciones actuales que presenta la CPA, pudiéndose observar que la propuesta aborda cuestiones importantes, que hasta el momento no se han tenido en cuenta.

5. Nivel científico y actualidad

El trabajo tiene nivel científico adecuado se adapta a la metodología establecida, sus partes son coherentes y responden al problema y objetivo planteado.

6. Originalidad y validez

Es original en tanto no es un tema muy tratado en el sector cooperativo, aunque se han hecho esfuerzos en este sentido por otros proyectos.

5. Posibilidad de generalización.

La propuesta puede generalizarse, ya que aborda un problema de actualidad, el cual puede manifestarse, y de hecho se manifiesta en otras cooperativas del sector.

Los criterios de especialistas han sido expresados después del estudio de la investigación. Existe consenso en que las acciones presentan posibilidades reales de ejecución en la práctica y la consideran una necesidad para perfeccionar la actividad de capacitación de las cooperativas cubanas y en especial de la CPA donde se realiza el estudio.

El conjunto de acciones propuestas son resultado del diagnóstico de la situación de la preparación de los cooperativistas en la CPA "13 de Marzo" del municipio de Cabaiguán, lo que permitirá impulsar iniciativas estratégicas y establecer propuestas

de mejoras que determine la efectividad en la toma de decisiones e incremento de la producción agropecuaria.

Conclusiones: la estrategia se estructuró sobre la base de un enfoque de sistema que muestra cómo organizar, implementar y evaluar el trabajo a partir de los objetivos y contenidos propuestos.

La validación de la estrategia se realizó por criterio de expertos, que sobre la base de los resultados obtenidos se pudo confirmar su factibilidad práctica, necesidad de aplicación, nivel de solución y posibilidades de generalización.

Conclusiones

Sobre la base de las reflexiones empíricas y teóricas, realizadas a partir de un conjunto de métodos científicos, se arribó a las siguientes conclusiones:

- La bibliografía consultada permitió realizar una síntesis de las principales concepciones sobre la capacitación y el cooperativismo las que sirven de base a los fundamentos teóricos de la investigación.
- El diagnóstico realizado a la muestra de la investigación arrojó que la capacitación presenta un conjunto de limitaciones, lo que afecta la eficiencia y eficacia de la CPA con entidad productiva, económica y social.
- La estrategia se estructuró sobre la base de un enfoque de sistema que muestra cómo organizar, implementar y evaluar el trabajo a partir de los objetivos y contenidos propuestos.
- La validación de la estrategia se realizó por criterio de expertos, que sobre la base de los resultados obtenidos se pudo confirmar su factibilidad práctica, necesidad de aplicación, nivel de solución y posibilidades de generalización, que garanticen la exposición de los resultados para la toma de decisiones.

Recomendaciones

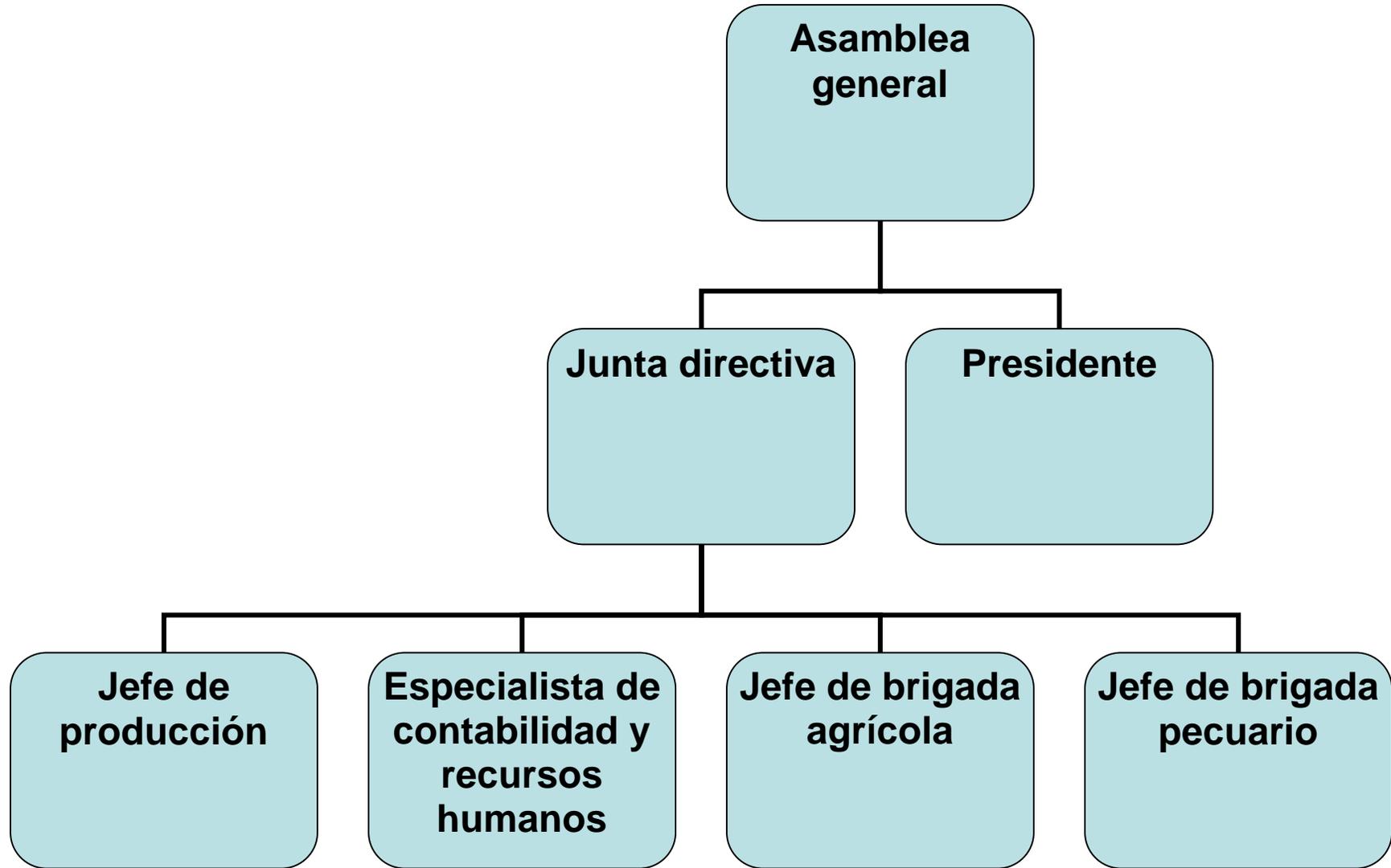
- Proponer a la Dirección de la CPA “13 de Marzo del municipio de Cabaiguán generalizar la aplicación de la estrategia propuesta para la capacitación cooperativistas, dirigentes y especialistas de la CPA
- Proponer que la problemática sobre la capacitación del personal del sector cooperativo sea asumida como objetivo de trabajo a nivel de la CPA y por la Delegación del MINAGRI para su uso en las demás formas de producción cooperativa

BIBLIOGRAFÍA

- 📖 Almarales, E. P. (30 de Diciembre de 2009). Analizan insuficiencias de la Agricultura. Granma, pág.2
- 📖 Almarales, E. P. (10 de Diciembre de 2009). Destaca Lugo Fonte avances en la producción de alimentos. Granma, pág.3.
- 📖 Álvarez de Zayas, C. M. (1999). *La Escuela en la Vida*. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana. Págs. 94 – 101.
- 📖 Añorga Morales, Julia y col. (1995). *Glosario de Términos de Educación Avanzada*. Ciudad de La Habana.
- 📖 Barroso, L. D. (2000). Metodología de la investigación. La Habana: Ciencias Sociales.
- 📖 Becker G., (2009) *La inversión en talento como valor de futuro*.- Rev. Capital Humano No 153.
- 📖 Boulden, G. (1985). *Un enfoque sistémico en la capacitación de dirigentes*.
- 📖 Castro Ruz, Fidel. Informe Central Segundo Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: PCC: Editora Política; 1980.
- 📖 Castro Ruz, F. (1975). Informe Central al I Congreso del PCC. La Habana: Editorial Política, p.210.
- 📖 Castro Ruz, F. (2005). Discurso pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto.
- 📖 Castro Ruz, Fidel (1974). *La educación en la Revolución*. Instituto Cubano del Libro, Ciudad de La Habana, Cuba.
- 📖 Cuesta Santos, A. (1999). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Academia, La Habana. Pág. 5.
- 📖 Curso de métodos modernos de enseñanza a dirigentes. Ciudad de La Habana. Material Impreso.

- 📖 Ley 95. Sobre las cooperativas de producción agropecuaria y de créditos servicios. Soporte digital.
- 📖 Nova González, Armando. El sector agropecuario en Cuba. Revista Nueva Sociedad No 216, julio-agosto de 2008. www.nuso.org.
- 📖 Ministerio de trabajo y Seguridad Social. (1999). *Resolución No. 29*. En soporte digital.
- 📖 Pérez, J. V. (10 de noviembre de 2009) La agricultura necesita poner orden a sus esfuerzos. Periódico Granma, pag.3. Primera Ley de Reforma Agraria. Soporte digital. Segunda Ley de Reforma Agraria. Soporte digital.
- 📖 Pérez, J. V. (10 de noviembre de 2009) La agricultura necesita poner orden a sus esfuerzos. Periódico Granma, pag.3. Primera Ley de Reforma Agraria. Soporte digital. Segunda Ley de Reforma Agraria. Soporte digital.

Anexo I estructura CPA "13 de marzo" Cabaiguán



Guía de observación a las actividades de preparación ANEXO 2

Objetivo: Constatar el nivel de influencia de la capacitación para el desempeño de los cooperativistas de la CPA.

Actividad: Comportamiento de la actividad de capacitación

Guía: Como se comporta el tratamiento de las necesidades de capacitación

1. Amplia_____ Limitada_____

1.1 ¿Cómo se comunican?

Excelente_____ Bien_____ Regular_____ Mal_____

2. Profundidad con que abordan el tema.

Mucha_____ Poca_____

3. Manifestación extraverbal que expresan (negativa).

Siempre_____ A veces_____ Nunca_____

4. Preocupación por lograr un intercambio con los participantes

Mucho_____ Algún_____ Ningún_____

Anexo N. 3

Guía para el análisis de documentos.

Objetivos. Constatar la forma en que se concibe el tratamiento a la capacitación en la CPA.

Indicadores.

1. Actividades que se planifican.
2. Lugar que se asigna a los cooperativistas dentro de los mencionados documentos.
3. Cumplimiento del plan de capacitación y su análisis en la junta directiva
4. Actividades concebidas en la preparación de los cooperativistas.



Anexo N. 4

Encuesta a los cooperativistas.

Objetivo. Diagnosticar las necesidades de capacitación de los socios de la CPA "13 de marzo" del municipio Cabaiguán.

Se está realizando una investigación sobre la capacitación en la CPA 13 de Marzo, con el objetivo de elevar su preparación en correspondencia con las necesidades actuales de la CPA. Teniendo en cuenta estos elementos necesitamos de su colaboración sincera con la finalidad de mejorar el trabajo que hoy se desarrolla con los cooperativistas.

Nivel educacional: Universitario ____ Media Superior ____ Media ____ Primaria ____

1. Se siente capacitado para realizar su trabajo.

Si ____ No ____ Para algunas actividades ____

2. Marque con una X aquellas respuestas que considere correctas:

a) La capacitación la recibo en:

____ La asamblea General ____ La Junta de Administración. ____ En la brigada
____ Para la actividad que se va a realizar.

b. El máximo Órgano de Dirección de la Cooperativa es:

____ La Junta de Administración ____ La Asamblea General ____ La brigada ____ El
presidente de la CPA

c) La cooperativa es:

____ Una Organización Económica ____ Una Organización Social

____ Ambas

d) En la cooperativa he recibido capacitación sobre:

Contaminación Práctica de empleo Producción Manejo de sustancias tóxicas Conservación del suelo Conflicto de intereses entre directivos y socios Actividad económica Productividad Agroecología

3) Se siente capacitado para comprender los resultados económicos de la CPA

Si No Para algunos temas

4. Conoce sus deberes y derechos dentro de la CPA.

Si No Algunos

5. Los principios por los que se rige la cooperativa son: Marque con una X los que considere correcto.

- a) Membresía abierta y voluntaria
- b) Control democrático de los miembros
- c) Participación económica de los miembros
- d) Educación, entrenamiento e información
- e) Cooperación entre cooperativas
- f) Compromiso con la comunidad

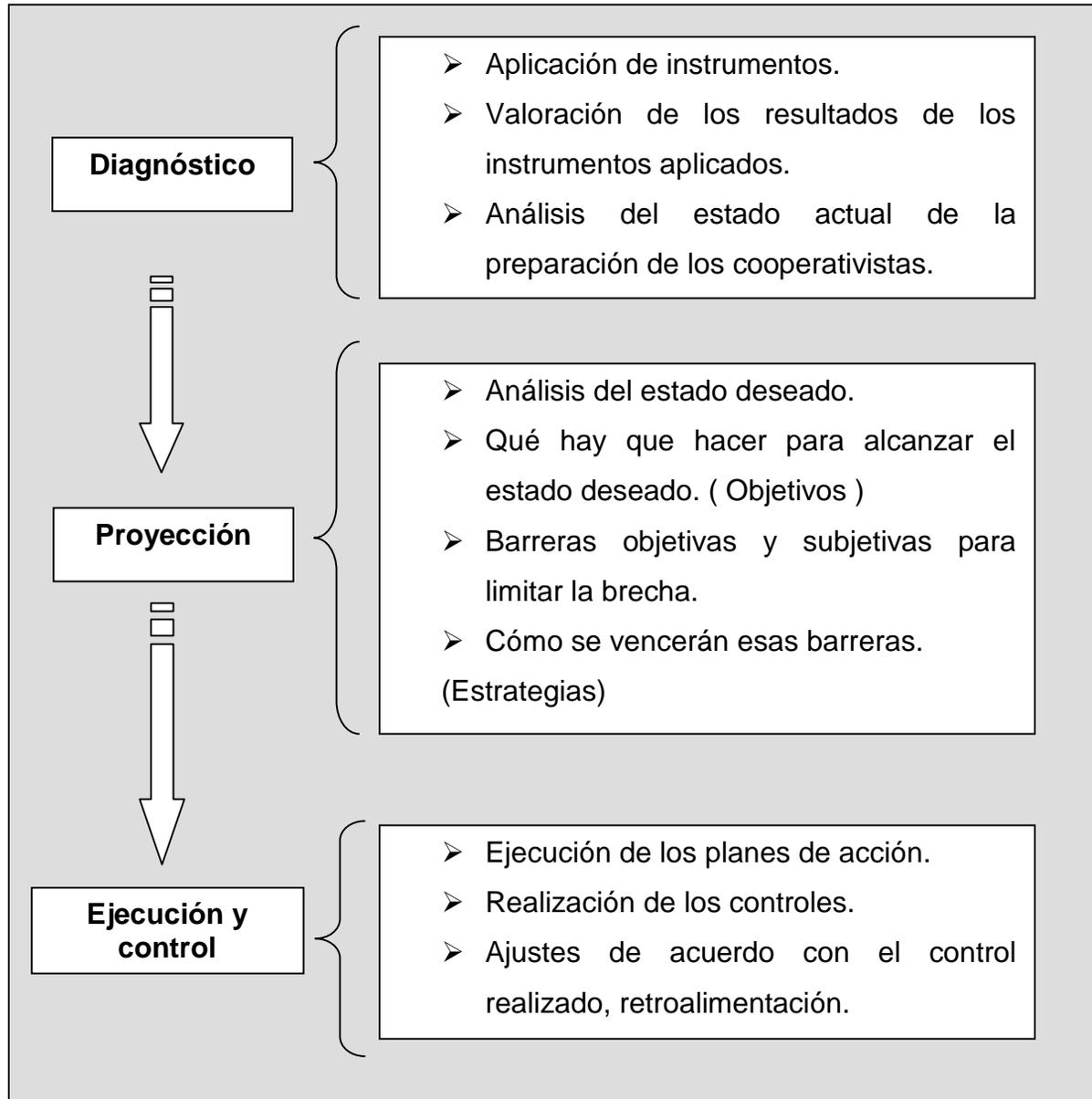
Anexo N. 5

Guía de entrevista

Objetivo: Constatar los criterios sobre la concepción y desarrollo de la capacitación de dirigentes y cooperativistas en la CPA.

1. ¿Cómo determinan las necesidades de capacitación de los socios y la dirección de la cooperativa?
2. ¿Qué vías utilizan para realizar la capacitación?
3. ¿Cuáles son las principales actividades de capacitación que se realizan en la cooperativa?
4. ¿Hacia que actividades se dirige la capacitación?
5. ¿Considera que los socios se encuentran identificados con los resultados de la CPA?
6. ¿Cómo se inserta la capacitación en los planes de la cooperativa?

Anexo N. 6



Procedimiento propuesto para el diseño de la estrategia.

Anexo No.7

Encuesta para la selección de expertos

Objetivo. Seleccionar los posibles expertos con mayores posibilidades de aportar para valorar la estrategia propuesta.

Estimado compañero /a:

Usted a sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto al grado de relevancia del trabajo de Diploma titulado “Estrategia de capacitación en la CPA “13 de Marzo ” del municipio de Cabaiguán

Autor. Yunia Lorenzo Hernández

Le solicitamos a usted nos de su conformidad si está en condiciones de ofrecer sus criterios en calidad de experto en le tema antes mencionado.

Marque con una X SI _____ No _____

Si su respuesta es positiva favor de llenar los siguientes datos:

Nombre y Apellidos _____

Institución donde Labora _____

Función que desempeña: _____

Grado científico y título académico: _____

Años de experiencia en las funciones relacionadas con la temática: _____

En la tabla aparece una escala que le permitirá expresar el nivel de conocimientos que usted considera tener, para la valoración de una “Estrategia de capacitación en la CPA “13 de Marzo ” del municipio de Cabaiguán dirigida a la preparación de los cooperativistas. Marque con una “X” en la casilla que considere (0 corresponde al mínimo y 10 al máximo)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Señale con una X la influencia que tienen los elementos presentados en la tabla en la argumentación de los criterios que usted puede ofrecer sobre el tema.

Fuentes de argumentación.	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios.		
	Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
1. Análisis teóricos realizados por usted.			
2. Experiencia obtenida			
3. Trabajos de autores nacionales consultados			
4. Trabajos de autores extranjeros consultados			
5. Conocimiento del estado del problema en el extranjero			
6. Su intuición.			

Anexo 8
Resultados de la encuesta aplicada para la selección de los expertos

Experto	Kc	Análisis teórico	Experiencia	Trabajos nacionales consultados	Trabajos extranjeros consultados	Conocimiento estado del problema en el extranjero	Intuición
1	9	A	A	A	A	A	A
2	8	A	A	A	M	A	A
3	9	M	A	A	M	M	M
4	9	A	A	A	A	A	A
5	8	A	A	M	M	A	A
6	8	M	A	A	M	A	A
7	7	A	A	M	M	A	A
8	9	A	A	A	A	A	A
9	9	A	A	A	M	M	A
10	7	A	M	M	M	A	A
11	7	M	A	A	M	M	A
12	8	A	A	A	M	A	A
13	8	A	A	A	M	A	A
14	9	A	A	A	A	A	A
15	7	A	M	M	M	A	A

ANEXO 9
Coficiente de competencia de los expertos

Expertos	Análisis teórico	Experiencia	Trabajos nacionales consultados	Trabajos extranjeros consultados	Conocimiento estado del problema en el extranjero	Intuición	Ka	Kc	K
1	0.3	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	1	0.9	0.95
2	0.3	0.5	0.05	0.04	0.05	0.05	0.99	0.8	0.90
3	0.2	0.5	0.05	0.04	0.04	0.04	0.87	0.9	0.89
4	0.3	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	1	0.9	0.95
5	0.3	0.5	0.04	0.04	0.05	0.05	0.98	0.8	0.89
6	0.2	0.5	0.05	0.04	0.05	0.05	0.89	0.8	0.85
7	0.3	0.5	0.04	0.04	0.05	0.05	0.98	0.7	0.84
8	0.3	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	1	0.9	0.95
9	0.3	0.5	0.05	0.04	0.04	0.05	0.98	0.9	0.94
10	0.3	0.4	0.04	0.04	0.05	0.05	0.88	0.7	0.79
11	0.2	0.5	0.05	0.04	0.04	0.05	0.88	0.7	0.79
12	0.3	0.5	0.05	0.04	0.05	0.05	0.99	0.8	0.90
13	0.3	0.5	0.05	0.04	0.05	0.05	0.99	0.8	0.90
14	0.3	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	1	0.9	0.95
15	0.3	0.4	0.04	0.04	0.05	0.05	0.88	0.7	0.79

Anexo N.10

Relación de expertos seleccionados, categoría ocupacional, nivel educacional, años de trabajo vinculados a la actividad de capacitación.

Nombre y apellidos	Categoría ocupacional	Nivel educacional	Años de trabajo en la actividad
Omar López Morales	Cuadro	Cuadro	35
Andrés Cárdenas Castillo	Especialista	Especialista	20
Robeisy Mesa Fernández	Especialista	Especialista	16
Elena Magali Pino Concepción	Especialista	Especialista	12
Rosa Maria Obregón Fontana	Especialista	Especialista	15
Noris Concepción Rodríguez	Especialista	Especialista	20
Ana Maria Borrego	Especialista	Especialista	15
Francisco Toledo Hernández	Especialista	Especialista	25

Anexo 11

Tabla de frecuencia de funciones actuales

Función	Actual	
	Frecuencia.	%
Especialistas	12	70
Técnicos	5	25
Otras	0	0
Total	17	100%

Anexo 12

Tabla de frecuencia de grado científico y académico

Título o grado	Frecuencia	%
Cuadros	3	15
Master	8	25
Graduados Universitarios	12	60
Total	20	100

Anexo 13

Encuesta aplicada a los expertos.

Compañero/a, puesto que usted tiene la preparación requerida y voluntad de cooperar con el trabajo titulado “Estrategia de capacitación en la CPA “13 de Marzo” del municipio de Cabaiguán” ha sido seleccionado por su experiencia, para emitir su criterio.

Instrucciones: A continuación relacionamos un conjunto de aspectos técnicos, pedagógicos y funcionales. Marque con una cruz (X), teniendo en cuenta los siguientes criterios: Muy adecuado, Bastante adecuado, Adecuado, Poco adecuado e Inadecuado. Por favor antes de completar la tabla tenga presente las características para cada criterio:

Muy adecuado (5): Se considera aquel aspecto que es óptimo y abarca todos y cada uno los componentes del objeto a evaluar, siendo capaz de resumir por si solo las cualidades del mismo en el contexto donde tiene lugar el hecho o fenómeno en el que se manifiesta. El mismo es un reflejo de la realidad objetiva en sus relaciones con los distintos componentes del proceso con los que interactúa.

Bastante adecuado (4): Se considera aquel aspecto que aborda en casi toda su generalidad al objeto siendo capaz de abordarlo en un grado bastante elevado, pero que puede ser considerado con elevada certeza en el momento de tomarlo en cuenta en el contexto donde tiene lugar.

Adecuado (3): tiene en cuenta una parte importante de las cualidades del objeto a evaluar, las cuales pueden aportar juicios de valor, teniendo en cuenta que puede ser susceptible de perfeccionar partiendo de la complejidad de los hechos a tener en cuenta y sus manifestaciones.

Poco adecuado (2): Recoge solo algunos de los rasgos distintivos del hecho o fenómeno a evaluar los que aportan pocos elementos valorativos.

Inadecuado (1): Procesos, aspectos, hechos o fenómenos que por su poco valor o inadecuación en el reflejo de las cualidades del objeto no proceden ser evaluados.

Aceptamos las sugerencias que usted pueda enviarnos con la finalidad de perfeccionar la estrategia propuesta.

	Indicadores	1	2	3	4	5
1	Fundamentos teóricos utilizados para la conformación de la estrategia.					
2	Factibilidad de aplicación de las acciones propuestas					
3	Necesidad de su aplicación.					
4	Nivel de solución.					
5	Nivel científico y actualidad					
6	Originalidad y validez					
7	Posibilidad de generalización					

a) Otros aspectos a señalar.

Anexo 14.

Tabla de doble entrada para registrar las respuestas de cada experto.

Número de expertos:

20

Indicadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
2	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5
4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5
5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5

Anexo 15

Frecuencias absolutas de categorías por indicador							
Indicadores	Categorías						Total
	MA	BA	A	PA	I	NR	
1	12	8	0	0	0	0	20
2	12	7	1	0	0	0	20
3	14	6	0	0	0	0	20
4	7	12	1	0	0	0	20
5	8	10	2	0	0	0	20
6	18	2	0	0	0	0	20
7	16	4	0	0	0	0	20
Total	87	49	4	0	0	0	

Anexo16.

Frecuencias acumuladas de categorías por indicador					
Indicadores	Categorías				
	MA	BA	A	PA	I
1	12	20	20	20	20
2	12	19	20	20	20
3	14	20	20	20	20
4	7	19	20	20	20
5	8	18	20	20	20
6	18	20	20	20	20
7	16	20	20	20	20

Anexo 17. Tabla 1

Frecuencias acumuladas relativas de categorías por indicador

Indicadores	Categorías				
	MA	BA	A	PA	I
1	0.60	1.00	1.00	1.00	1.00
2	0.60	0.95	1.00	1.00	1.00
3	0.70	1.00	1.00	1.00	1.00
4	0.35	0.95	1.00	1.00	1.00
5	0.40	0.90	1.00	1.00	1.00
6	0.90	1.00	1.00	1.00	1.00
7	0.80	1.00	1.00	1.00	1.00

Anexo 17. Tabla 2

Puntos de corte y escala								
Indicadores	Categorías				Suma	Promedio	N- Promedio	
	MA	BA	A	PA				
1	0.2533	3.49	3.49	3.49	10.72	2.68	-0.18	MA
2	0.2533	1.6449	3.49	3.49	8.88	2.22	0.28	MA
3	0.5244	3.49	3.49	3.49	10.99	2.75	-0.25	MA
4	-0.385	1.6449	3.49	3.49	8.24	2.06	0.44	BA
5	-0.253	1.2816	3.49	3.49	8.01	2.00	0.49	BA
6	1.2816	3.49	3.49	3.49	11.75	2.94	-0.44	MA
7	0.8416	3.49	3.49	3.49	11.31	2.83	-0.33	MA
Suma	2.5156	18.53	24.43	24.43	69.91	17.48		
Promedio Puntos de corte	0.36	2.65	3.49	3.49	N = 2.50			

Anexo 18

Matriz relación

Matriz de relación indicadores-categorías					
Indicadores	Categorías				
	MA	BA	A	PA	I
1	X				
2	X				
3	X				
4		X			
5		X			
6	X				
7	X				
Total	5	2	0	0	0